

# Стратегическое и организационное планирование

## 10 ШКОЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Генри Минтцберг – профессор Университета  
Мак Гил (Канада)

*Любому планированию предшествует выбор стратегии. Генри Минтцберг – профессор Университета Мак Гил (Канада) широко известен своим неоднозначным и критическим подходом как к предмету управления, так и к своим коллегам – академикам, занимающимся этой темой. Проанализировав почти 1500 статей, он выделил десять основных школ, занимающихся формированием стратегии. Три первых описывают, как стратегия должна формироваться, в то время, как шесть следующих пытаются описать, как она формируется на практике. Десятая и последняя школа объединяет тех, кто рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств. Предлагаем читателю обзор основных подходов к разработке стратегии организации.*

### Предписывающие школы стратегического планирования

Предписывающие Школы – самые крупные. Их главный недостаток заключается в том, что разрабатывается теоретический идеал, который не всегда воспроизводится на практике.

### Стратегия как Большая Модель

Это «наиболее распространённый взгляд на процесс формирования стратегии», не только потому, что он включён во множество бизнес курсов MBA, но и потому, что ему много места отводится в учебниках по стратегии и других материалах по предмету. Хотя этот подход обычно ассоциируется с Гарвардской школой бизнеса, а конкретнее с ран-

## Стратегическое и организационное планирование

ними работами Кена Эндрюса в 1960-х, он происходит не оттуда. Источник этой школы – ранние работы Игоря Ансоффа и Питера Селзника в 1950-х.

Школа Модели считает, что «большая стратегия» получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса. Текущие цели и задачи проверяются в свете SWOT анализа (силы, слабости, возможности и угрозы), после чего определяются стратегические альтернативы. Затем эти альтернативы оцениваются, принимая во внимание ценности высшего руководства и потребность в социальной ответственности, и выбирается единственная «лучшая» стратегия. Руководитель не только контролирует процесс, он или она сам «выстраивает» стратегию. В этой модели, конечный продукт уникален для конкретной организации и появляется в форме подробной «полной» стратегии, которая только и ждёт, чтобы её применили на практике.

Данная модель имеет ряд внутренних ограничений. Так, она предполагает, что факторы конкуренции и организации можно учесть, понять и правильно оценить в одной голове стратега. Это может работать для простых систем, но вряд ли подойдёт для более сложных ситуаций. Такое понимание стратегии также явно отделяет «мысль» от «дела».

### Стратегия как План

Школа Планирования также ведёт отсчёт с 60-х годов двадцатого века, её самый ранний и наиболее влиятельный автор – Игорь Ансофф. Здесь формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования. Поэтому это очень формализованный, рациональный процесс, обычно разделяемый на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов. Такой подход напоминает конвейер. Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия. Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности. Хотя она и находится в сфере внимания руководителя, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

Предположение, что формирование стратегии является результатом планирования ошибочно. Три главных ошибочных допущения этой школы гласят: что будущее можно предсказать; что стратегическое мышление можно без вреда отделить от управления; и что инфор-

мация, анализ и технологии могут производить «инновационные» стратегии.

### **Стратегия как Позиция**

Истоки основанной на военной концепции идеи, что стратегия зависит от занятия верной позиции, можно проследить вплоть до трудов Сунь Цзы, написанных в четвёртом веке до н.э. И действительно многие выводы Школы Позиционирования звучат как «военные правила». «Если вы попали в такую-то ситуацию, вам надлежит занять следующую позицию». В области управления классические консультационные продукты такого рода во множестве появлялись в 60-х и 70-х годах (Бостонская матрица и пр.). Некоторые даже предписывали занимать позицию без учёта окружающих обстоятельств. Так, завоевание доли рынка любой ценой или следование по «кривой опыта» так быстро, как это только возможно, считаются верным подходом в любых обстоятельствах.

Новую жизнь в эту Школу вдохнули работы Майкла Портера по конкурентной стратегии начала и середины 80-х. Он поставил перед собой задачу описать, какие стратегии лучше всего работают в каких обстоятельствах. В модели Портера моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Хотя разработка стратегии остаётся сознательным, контролируемым процессом, конкретная для данной организации, уникальная стратегия Школы Модели уступает место общим стратегиям, таким как лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация, которые организациям следует использовать. Задачей разработчика стратегии становится, используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его организация работает), чтобы управленцы могли её внедрить.

Потребность в больших объёмах информации, необходимой для эффективного использования этой модели, делает её подходящей только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объём исторической информации. Как и две предыдущих школы она также грешит разделением процессов мышления и активной деятельности, и потому оставляет мало возможности для обучения. «Её призыв – не выйти в поле и научиться, а остаться дома и посчитать. Она также ограничивает выбор стратегии списком рецептов, «набором позиций», из которых нужно выбрать. Стратегия существует как формула, а не

## **Стратегическое и организационное планирование**

«уникальный взгляд». В ней есть потенциал для развития творчества и дополнения интуиции конкретными данными, но чаще она ведёт к разработке множества подражательных стратегий. Главная ошибка в этой школе заключается в том, что анализ подменяет стратегию, вместо того, чтобы выполнять свою главную функцию – поддерживать процесс разработки стратегии.

### **Описательные Школы**

Эти шесть школ отличаются тем, что пытаются описать, что действительно происходит, вместо того, чтобы посвятить управленческую деятельность разработке идеала стратегии.

### **Стратегия как Видение**

Эту школу называют Школой Предпринимательства, но термины, в которых она описывается больше подходят сегодня для Школы Провидческих Лидеров. Здесь формирование стратегии – провидческий процесс. Стратегия формируется в голове одного лидера, который, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, выстраивает видение будущего организации и направление её движения. Контролируя и разработку, и внедрение, видение лидера может меняться с учётом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских стартовых шагов или реструктуризации крупных организаций. Это может являться важной частью процесса оживления организации.

С точки зрения обучения, поскольку процесс формирования стратегии является продуктом одного ума, то он остаётся «чёрной коробкой». Стратегия также имеет шанс стать жертвой капризов одного индивида, который может быть помешан на контроле и не намерен делиться властью. С другой стороны, стратегия может оказаться инновационной и последовательной. Главная идея этой школы отражена в словах – «успех дела обязан видению директора, а провал отсутствию такового».

### **Стратегия как процесс мышления**

Такой подход к стратегии раскрывается Когнитивной Школой, не потому, что таковая реально существует, а потому, что «её важность может привести к созданию такой школы». Основной подход к разработке стратегии в этой школе кроется в том, что стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуального или коллективного. Чтобы разработать стратегию необходимо понять «как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию». К сожалению,

большинство существующей литературы по предмету использует труды по когнитивной психологии, которая склонна делать упор на ограниченных возможностях индивида собирать нужную информацию и обрабатывать её, что ведёт к субъективным или искажённым выводам.

Включение в список этой предполагаемой школы – скорее призыв больше работать в данном направлении. Важно понять, как мудрость, приобретённая из опыта, влияет на формирование стратегии. Хотелось бы больше узнать о творческих прозрениях и интуиции (как, например, это описано в бестселлер Кеничи Омае «Мышление стратега”).

### **Стратегия как Обучение**

Опасное упрощение трёх предписывающих школ заключается в том, что они предлагают «статичный процесс, не совместимый с динамикой и сложностями разработки стратегии». Обучающая Школа предлагает другое решение: учиться со временем. Основная идея этой школы – формирование стратегии, как «последовательный процесс».

Хотя это направление развилось из исследований Джеймса Брайана Квинна, оно прошло только часть пути. Квинн описывает процесс «логического приращения», при котором стратегия развивается по мере того, как внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства. Стратегии, таким образом, часто формулируют и внедряют одновременно. Стратегические инициативы могут появляться и на низших уровнях, а затем через управленцев среднего звена выходить на высшее руководство. Стратегии могут происходить из множества источников, по мере того как индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Со временем эти образцы поведения становятся стратегиями. Сущность данной школы состоит в рассмотрении концепции учёбы, как процесса обнаружения того, что работает; понимания, почему это работает; а затем сознательного развития этого направления поведения. «Ролью лидеров становится не выдумывание подробных стратегий (как у предыдущих школ), а управление процессом стратегического обучения». Но у этой школы тоже есть недостатки. Путь попыток и ошибок может привести к дополнительным издержкам, временным затратам и неэффективному использованию ресурсов. Подход к формированию этой школы также может просто не подойти в некоторых обстоятельствах. «Ядерная война и рождение ребёнка не очень хорошо подходят для стратегии «давайте попробуем и посмотрим, что выйдет».

**Стратегическое и организационное планирование****Стратегия как Политика и Власть**

Эта школа включает два направления, признающих политику частью стратегического процесса. На микро уровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды (или коалиции индивидов, обладающих властью) используют политические средства для достижения своих целей. Это особенно характерно для ситуации, когда «молодёжь» хочет нарушить статус-кво и внедрить собственную стратегию. Это также возможно во времена больших перемен, когда происходят значительные сдвиги во влиянии и конфликты, или когда нет одной доминирующей силы. Хотя «вряд ли есть смысл описывать формирование стратегии, как процесса, в котором нет политики», слабость этой школы заключается в том, что само политиканство может навредить или даже предотвратить формирование стратегии, потому что стратегические цели – предмет обсуждения, а не согласия. Эта школа может отражать реальность, но не даёт надёжного способа формирования стратегии.

Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда организации используют политическое влияние на внешние организации для достижения своих целей. Такая «макро политика» имеет место, например, когда крупная организация сталкивается с угрозой банкротства и убеждает национальное правительство бросить ей спасательный круг. Но она мало подходит для образовательных организаций.

**Стратегия как Культура и Идеология**

Несмотря на тот факт, что культура приобрела неожиданно большое значение в литературе по управлению в 80-х, пока вышло очень мало работ, напрямую связывающих культуру и стратегию. Исключение – Шведская школа, особенно активная в 70-х. Используя малочисленные источники, Минтцберг пытается определить основные постулаты Культурной Школы. По мнению сторонников этой школы, общепринятые убеждения, традиции и история или культура создают ожидания. Ожидания затем формируют поведение. Это приводит к конкретному набору взглядов и намерений, которые формируют активные стратегии. Преимущество такой культурной или идеологической стратегии в том, что консенсус и общие интересы делают её очень интегрированной и прочной. Опасность заключается в том, что чем сильнее и богаче культура, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

### **Стратегия как Неизбежность**

В то время как большинство других школ рассматривают внешнее окружение, как нечто, что нужно учитывать при разработке стратегии, в Школе Окружающей Среды внешние обстоятельства диктуют стратегию. Эта школа «выросла из теории непредвиденных обстоятельств, постулирующей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики». Эта первоначальная идея затем была дальше развита «популяционными экологами», верящими, что законы биологии (естественный отбор, селекция) могут и должны быть применимы к организации. Это означает, что «организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают». В своих крайних проявлениях, требования окружающей среды не только ограничивают, они на самом деле лишают организации стратегического выбора, потому что те должны адаптироваться, чтобы выжить. Это исключает свободу воли: «таким образом, нет никакой внутренней или внешней стратегии, а лидерство — это миф».

Эта школа в определённой степени отличается экстремистским взглядом на разработку стратегии, потому что стратегическое управление отличает от других видов управления «именно сам фокус на стратегическом выборе — как его найти, где найти, как создать, если нельзя найти, и как использовать». А уже после этого можно вновь обратиться к окружающей среде, чтобы узнать больше о внешних обстоятельствах, и как они могут ограничить стратегический выбор.

И последняя школа — Структурная — концептуально отличается от всех девяти. Вместо того, чтобы смотреть на писателей, предписывающих идеал, или исследователей, описывающих существующую практику, главное здесь — перспектива, взгляд на эпизоды в истории организаций.

### **Стратегия определяется Временем, Местом и Контекстом**

Структурная Школа рассматривает формирование стратегии, как нечто, определяемое временем или обстоятельствами. Вместо того, чтобы выделять лучший способ формирования стратегии, этот подход основан на том, что любой или все методы могут подойти в различных обстоятельствах. Однако природа и форма организации, например, её размер или зрелость, объединённые с конкретным окружением в данный момент времени, означают, что скорее будет вы-



## **Стратегическое и организационное планирование**

бран один путь формирования стратегии, а не другой. Разные процессы формирования стратегии, таким образом, случаются в определённых исторических фазах жизненного цикла организации. Доминирует ли формальное планирование или интуиция, играет важную роль политика или видение, или выходит на сцену любая другая возможность формирования стратегии, зависит от времени и контекста. Этот подход означает, что исследование концентрируется на определённых периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации, чтобы понять, если ли видимая логика или система.

Эта школа может объяснить феномен революционных изменений, то есть то, чего не способны сделать описательные школы. Радикальные перемены означают смену, как стратегии, так и организационной структуры и процессов, иными словами являются противоположностью «постепенного» подхода.

