

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

**Аннотация** В статье приведен сравнительный анализ содержания подходов и концепций стратегического менеджмента, сложившиеся в настоящее время в мировой науке и практике; определены их сильные и слабые стороны. Основное внимание в статье уделяется исследованию работ зарубежных научных школ и направлений.

Стратегическое управление как область научных исследований было идентифицировано в начале 1960-х гг., хотя еще в 1955 г. П. Дракер в своей работе «Практика управления» указал на огромное значение стратегических решений, под которыми понимал «все решения, касающиеся целей компании и способов их достижения». Данное научное направление свое достойное наполнение получило в трудах К. Эндрюса, А. Чандлера-мл., И. Ансоффа. Их по праву считают основоположниками теории стратегического менеджмента. Позднее данная теория стала сферой научных интересов М. Портера, Г. Минцберга, Р. Румельта, Р. Гранта, К. Прахалада, Г. Хэмела, Х. Итами, Д. Ааакера и др.

К сожалению, отечественная наука и практика обратили свое пристальное внимание на проблемы стратегического управления, относительно недавно. И в этом направлении предстоит еще сделать немало.

В настоящее время существует достаточно много классификаций подходов и концепций стратегического менеджмента, что обусловлено сложностью исследуемых проблем. Самая же популярная, на наш взгляд, классификация представлена Г. Минцбергом, Б. Альстрендом и Д. Лэмпелом в их известной книге «Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента». Она содержит описание десяти различных «школ стратегий», вобравших в себя основные и наиболее значимые идеи относительно стратегического менеджмента организации:

- 1) три предписывающие (прескриптивные) школы: дизайна (формирование стратегии как процесс осмысления); планирования (формирование стратегии как формальный процесс); позиционирования (формирование стратегии как аналитический процесс);
- 2) семь описательных (дескриптивных) школ: предпринимательства (формирование стратегии как процесс предвидения); когнитивная (формирование стратегии как ментальный процесс); обучения (формирование стратегии как развивающийся процесс); власти (формирование стратегии как процесс ведения переговоров); культуры и идеологии (формирование стратегии как коллективный процесс); внешней среды (формирование стратегии как реактивный процесс); конфигурации (формирование стратегии как процесс трансформации).

В данной статье нами ставится задача рассмотреть преимущества и недостатки, если таковые имеются, в рамках вышеназванных подходов стратегического управления.

Школа дизайна дает классическое и самое первое представление о стратегии, которое больше всего ассоциируется с работами К.Эндрюса и Гарвардской школой бизнеса в 1960-х гг., поскольку содержит наиболее четкое выражение принципиальных позиций данной теоретической школы. Стратегия, по словам К.Эндрюса, является «творческим актом», результатом рационального и тщательного процесса размышлений, в ходе которого руководитель организации контролирует процесс, пересматривает цели и задачи с точки зрения SWOT-анализа, оценивает альтернативы и выбирает какую-то одну стратегию. Представитель гарвардской школы бизнеса Р.Румельт предложил лучшую, на наш взгляд, систему оценки стратегий:

1. Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ реализации.
2. Согласованность: стратегия должна предполагать адаптивность к внешней среде и происходящим в ней важным изменениям.
3. Преимущество: стратегия должна способствовать формированию возможностей для творчества и/или поддерживать конкурентное преимущество в бизнесе.
4. Осуществимость: стратегия должна быть реальной, базироваться на имеющихся ресурсах и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Несмотря на положительный контекст и существенный вклад в теорию и практику стратегического управления, очевидны слабые стороны подхода к пониманию и разработке стратегии, сформированного в рамках школы дизайна. На наш взгляд они заключаются в следующем:

- во-первых, эта модель, прежде всего, описывает, что происходит во многих более мелких и простых организациях;
- во-вторых, предполагается, что генеральный директор как главный стратег и остальные стратеги могут все понять и оценить, и потому модель оценки очень неточна и субъективна;
- в-третьих, это исключительно модель «сверху вниз»;
- в-четвертых, модель разделяет процесс формирования и реализации стратегии;
- в-пятых, в ней отводится очень незначительная роль или вообще не подразумеваются эксперименты и обратная связь с рынком.

Модель стратегического планирования И.Ансоффа, представленная в его работе «Корпоративная стратегия» (1965 г.), является своего рода «библией» школы стратегического планирования. Данная модель предполагает содержательную и невероятно подробную программу планирования целей фирмы, политики развития, товарно-рыночных позиций и распределения ресурсов. План создается на основе огромного количества отдельно проводимых анализов, которые затем объединяются для получения решения.

Модель И. Ансоффа является образцом для огромной армии разработчиков стратегий, мечтой, которая не смогла реализоваться на Западе в «эпоху застоя» 1970-х гг.

К сожалению, не смотря на высочайший операционализм разработки стратегии этой модели, как, впрочем, и всей школе стратегического менеджмента, присущи серьезные недостатки:

- во-первых, в ее основе лежит механистическое представление об организации, о ее взаимодействии с внешней средой как относительно стабильной;
- во-вторых, в ее рамках предполагается, что многие основные события контролируются менеджментом и специалистами и потому могут быть достоверно спрогнозированы;
- в-третьих, модель строго отделяет планирование от оперативного управления, хотя процесс разработки стратегии определенно должен иметь рамки диалога, в котором принимают участие все уровни управления;
- в-четвертых, она отводит малозначительную роль конкурентному преимуществу, а именно ему, согласно утверждению Р. Румельта, должна способствовать стратегия организации.

Этот подход на данный момент справедливо не пользуется популярностью, хотя в последнее время появились работы, ориентированные в большей степени на практическое применение (сценарное планирование, стратегический контроль и др.)

Третья предписывающая школа по существу представляет собой микроэкономический подход, который был обновлен в конце 1960-х начале 70-х гг. Бостонской консультационной группой (БКГ), сформированной Б.Хендерсоном в 1964 г. БКГ были предложена кривая опыта (experience curve) и матрица «рост/доля рынка» (growth/share matrix), вероятно два наиболее значимых инструмента в истории стратегии. В общих чертах, БКГ объединила анализ рынка и маркетинговые исследования с теорией финансов с целью проведения микроэкономического анализа конкурентов и их относительных издержек, что является основным принципом всей последующей стратегии.

Последующее развитие данного подхода получило в работе М. Портера «Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов» в 1980 г. Портер утверждал, что прибыльность корпорации зависит не только от конкурентной позиции самой фирмы, но также и от структурных характеристик отрасли данной фирмы. Данные характеристики могут быть описаны простыми микроэкономическими терминами. В 1985г. вышла другая книга Портера «Конкурентные преимущества», в которой были предложены: модель конкурентного анализа, набор генерических стратегий, ценностная цепочка. Эти модели имеют огромное значение в плане построения стратегий, позиционирующей себя на рынке организации.

Критические замечания позиционной школы, как правило, сводятся к следующему:

- -во-первых, она требует множества исторических данных, которые могут быть недоступны в быстроразвивающихся отраслях;
- во-вторых, она отделяет процесс мышления от процесса действий и ограничивает масштаб обучения и тем самым преуменьшает значимость обратной связи;
- в-третьих, она уделяет слишком большое внимание анализу и расчетам и отдает приоритет цифрам, а не пониманию рынка;
- в-четвертых, она слишком полна цифр и не приводит к уникальным решениям, которые зачастую не поддаются и/или не предполагают формализацию;
- в-пятых, она вытесняет креативность, так как цифры начинают скорее доминировать, чем способствовать процессу формирования организационной стратегии.

Все это представляет вескую критику лишь некоторых способов использования позиционирования. Более важным является возражение, что в рамках этого подхода могут не приниматься во внимание основные деловые способности, которые формируют и поддерживают конкурентные позиции компании.

В начале 1990-х годов в теории стратегического менеджмента стали активно развиваться дескриптивные школы, хотя идеи школы позиционирования остаются популярными и в настоящее время получают дальнейшее развитие.

«Предпринимательская» школа, рассматривает стратегический процесс через призму действий руководителя организации, и подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов – интуиции, мудрости, опыта, проницательности. Здесь формулирование стратегии представляет собой черный ящик, оно загадочным образом происходит в голове предпринимателя или лидера. Стратегия в соответствии с этим подходом может быть новаторской и последовательной, а между размышлениями и действиями может не существовать разрыва. С другой стороны, здесь возможно отсутствие объективного взгляда на реальности бизнеса, что в свою очередь делает стратегию несостоятельной для этого бизнеса, а сама она может остаться лишь громким заявлением руководства организации.

Школа предпринимательства поставила во главу угла такие важнейшие аспекты формирования стратегии, как упреждающий характер этого процесса и ту роль, которую играют в нем индивидуальное руководство и стратегическое видение. Такой стиль управления особенно эффективен на этапе становления, формирования организации, когда происходят ее внешняя адаптация и внутренняя интеграция. Подобная стратегия, вероятно, применима и в более крупных организациях, находящихся на этапе серьезных изменений. Кроме того, стратегии, основанные на предвидении, с определенным успехом могут применять организации, придерживающиеся стандартных отраслевых рецептов в четко обозначенной географической нише (например, автозаправочные

станции на определенной территории, городские ремонтно-строительные компании и т.д.)

«Познавательная (когнитивная)» школа, по мнению Г. Минцберга, не столь развитая школа, какой она могла бы быть. Исследователей проблем управления давно привлекал процесс обработки информации и принятия решений. Особое влияние на понимание процесса принятия решения руководителем оказали работы Г. Саймона, в которых он показывает, что принятие решений оказывается не рациональным процессом, а тщетной попыткой проявить рациональность, поскольку человеческий мозг и его способности обработки информации представляются ничтожно малыми в сравнении с величиной и сложностью мира. Изучая процесс формирования стратегии организации, представители когнитивной школы исследовали, как именно стратегу удается порой синтезировать массу разрозненной информации в новые перспективы. В их понимании формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания организационного окружения. Стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций и неких схем), предписывающие способы получения информации из окружающей среды. Восприятие и познание организационного окружения складывается из двух процессов: отбор информации и систематизация (обработка и интерпретация) информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать. Однако появившиеся на свет стратегии весьма далеки от совершенства, и впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными объективными и субъективными трудностями.

Сторонники другой описательной школы – школы обучения считают разработку стратегии последовательным процессом, которому мы все время учимся. Она построена на теории «разумного нарастания» Дж. Куинна, где стратегия разрабатывается «по ходу дела» как результат процесса мышления, действий и внешних событий. Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда люди – действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно – приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с ней, и, в конечном счете, к действенной схеме поведения. Однажды получив признание, такие действия нередко принимают форму предначертанной стратегии.

Необходимо добавить, что инициативы относительно стратегии могут появляться на нижних уровнях организации и постепенно отстаиваться и, если они целесообразны, убеждать высший менеджмент. Стратегии могут возникать на базе многих различных инициатив по мере того, как организация узнает о том, что дает результаты. Следовательно, роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии, поддерживать его и являться катализаторами этого процесса.

Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого. Вероятно, некоторые из них превращаются в планы на будущее, и в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей организационной деятельности.

Школа обучения привносит в изучение процесса формулирования стратегии практическое содержание, отсутствовавшее в других рассмотренных нами школах. Основываясь в большей степени на описательных исследованиях, она не дает точных указаний на то, что следует делать организации в сложных динамичных обстоятельствах. Но хорошее описание в состоянии заменить предписание, так как в нем можно отыскать пример действий в подобных ситуациях других компаний.

Трудно не согласиться с Г. Минцбергом, который, признает наличие у данного подхода некоторых «подводных камней»:

- 1) на пробы и ошибки и их изучение может быть затрачено слишком много времени и усилий;
- 2) ресурсная база, как правило, не может быть целиком и полностью задействована в рамках определенных действий;
- 3) в нетипичных ситуациях использование данного метода не представляется возможным.

Представители другого направления теории стратегии – школы власти, трактуют процесс формирования стратегии как открытую борьбу за влияние. Существует две ветви школы власти. Представители одной из них утверждают, что формирование стратегии зависит от организационной микровласти, под которой они понимают некую политическую силу внутри организации.

Последователи этого направления школы власти А.Макмиллан, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуер и др. стремились обратить внимание стратегических менеджеров на основные реалии жизни любой организации. Организация состоит из индивидов, каждый из которых имеет определенные интересы, мотивы и установки. Поэтому создание стратегии необходимо рассматривать как компромисс между конфликтующими индивидами или группами, а, значит, оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее невозможно в принципе. Конкурентные цели участников взаимодействия ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться. Появляющиеся в результате такого политического процесса стратегии носят скорее спонтанный, нежели предначертанный характер, и формулируются больше в терминах позиций, нежели перспектив. Они всего лишь отражают интересы доминирующих групп данной организации и нивелируют интересы оппозиции.

Последователи другого направления школы власти объясняют этот же процесс формирования организационной стратегии уже с позиции макрополитики или макровласти, которая определяет взаимосвязи организации с внешней средой. Стратегия в перспективе макровласти заключается в умении отвечать запросам внешних участников игры, и использовать последних на благо организации. В своей работе «Внешний контроль над организациями»

Дж. Пфеффер и Г. Салансик дали основу теории макровласти. По утверждению этих авторов организации могут адаптироваться в соответствии с требованиями внешней среды или могут попытаться изменить окружение так, чтобы уже оно соответствовало их способностям. Первого взгляда придерживается школа внешней среды, второго – школа власти. Позиция последней строится на возможности и способности активных воздействий, ведении переговоров с субъектами внешнего окружения. Такая постановка вопроса позволяет авторам перейти к описанию тех способов, при помощи которых организация может осуществлять ясные, осознанные стратегии политического характера. Подобными властными рычагами, на наш взгляд, совершенно справедливо являются:

- во-первых, использование некоторыми рыночными институтами коллективной стратегии;
- во-вторых, создание, хотя и в скрытой форме, стратегических альянсов;
- в-третьих, обращение к стратегическим внешним источникам, таким как, например, аутсорсинг.

Школа власти впервые обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится сталкиваться с серьезным сопротивлением организационным переменам. Вместе с тем, рассматриваемая нами школа, как и все прочие несколько преувеличивает или преуменьшает значение определенных факторов. В данном случае преуменьшается роль и значение интегративных сил, коими выступают лидерство, организационная культура, впрочем, как и сама стратегия.

Школа культуры и идеологии фокусирует внимание на развитии внутреннего согласия и организационной культуры, которые могут способствовать прогрессу. Стратегия работает, если культура является функциональной с точки зрения рынка и наоборот, если последняя является несоответствующей.

Для сторонников школы культуры формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации ценностях, верованиях и принципах. Очень часто, сотрудники организации способны лишь отчасти идентифицировать убеждения, на которых базируется их организационная культура, а ее толкование может оставаться для них малопонятными. И как следствие, стратегия принимает форму, прежде всего перспективы и только потом позиции, разделяемой коллективом и способствующей формированию и развитию конкурентных преимуществ организации.

Существенным недостатком выдвигаемых данной школой положений, как мы уже отмечали, является чрезмерное стремление к формированию сильной организационной культуры, подчеркивание важности традиций и коллективного единодушия. Это иногда становится серьезным препятствием на пути проведения «глубинных» организационных изменений.

Сторонники другой описательной школы склонны утверждать, что стратегия определяется внешней средой, и отводят организации пассивную роль, которая заключается в ответной реакции на происходящие во внешнем окружении события.

Рассматриваемая нами школа окружения ставит и руководство, и организацию в зависимость от внешней среды. Внешнее окружение трактуется как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены». Руководство, таким образом, рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.

В основе школы окружения лежат принципы ситуационной теории, которая возникла в противовес утверждениям классической теории менеджмента о существовании «единственного способа» управления организацией. По мнению ситуационных теоретиков, «все относительно»: метод управления зависит от величины организации, технологии, агрессивности внешней среды и т.п. Ситуационная теория описывает возможные реакции организации – как структурные, так и стратегические.

Таким образом, руководители делают выбор из ряда жизнеспособных стратегий и способов их создания, принимая не только адекватные внешней среде, но и отражающие их собственные побуждения и возможности. При этом руководители должны понимать, что для реализации избираемых стратегических альтернатив необходимы определенные структуры, пригодные для их реализации.

Если теоретики ситуационных факторов допускают адаптацию, то исследователи школы внешней среды, поддерживающие, так называемый экологический популяционный подход, М. Ханнан и Дж. Фриман, утверждают, что организационные изменения носят в основном поверхностный характер. Согласно их мнению, базовая структура и характер организации закрепляются вскоре после ее формирования, что делает ее более жесткой и менее способной к принятию действительно стратегических решений. Подобная инертность сопряжена, как правило, с капитальными вложениями и инвестициями в технологию производства, оборудование и квалифицированный персонал; с ограничением информации, необходимой при принятии решений; с возникновением политических сил внутри организации и т.д. Кроме того, увеличению инертности способствует внешнее давление, включая правовые и финансовые барьеры на пути проникновения на рынок и ухода с него и т.п.

Сторонники экологии популяции воздерживаются от рассмотрения стратегии в качестве процесса непрерывной адаптации, но не отрицают роли стратегии. Они считают, что у организации, всегда есть выбор, пусть даже случайный: кто-то стремится, как можно глубже изучить свое окружение, тем самым, увеличивая жизнеспособность, кто-то направляет ресурсы на случай непредвиденных обстоятельств. Будущее организации зависит от того, какие объемы и структуру ресурсов она выберет для сохранения в качестве



избыточного потенциала. Обычно решения на этот счет принимаются скоротечно, а пересмотреть их очень трудно. Но по мере развития ситуации организации продолжают борьбу или выбывают из нее – в зависимости от объема резервов и умения правильно ими распоряжаться.

Перед нами очевиден ограниченный взгляд школы окружения на стратегический выбор. Самый большой недостаток теории ситуационных факторов применительно к стратегии управления заключается в том, что представляемые теорией измерения внешнего окружения зачастую весьма абстрактны, расплывчаты, а стратегию следует строить исходя из определенных позиций. Весьма полезным, на наш взгляд, для стратегического менеджмента может оказаться обстоятельное описание различных типов внешней среды с детальным указанием конкретного опыта организаций в определенные моменты их истории.

Это отражает в целом основной аспект нового научно-практического направления стратегического менеджмента – школы конфигурации. Устойчивые структуры организации и внешнего контекста представители данной школы рассматривают как конфигурации, а процесс разработки стратегии – как трансформацию. По своей сути «конфигурационная» школа не предписывает и не описывает, а смотрит на стратегический менеджмент с исторической точки зрения.

Сама стратегия у большинства исследователей ассоциируется с чем-то стабильным, представленным в виде спонтанно возникающей схемы, в соответствии с которой и устанавливаются определенные поведенческие образцы. В то время как процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в заданном направлении. Школа конфигурации предлагает как раз относительно последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и довольно революционными скачками в новые состояния. Такие состояния организации, по словам одного из представителя школы Д.Миллера, являются архетипами, которые характеризуются определенными на какое-то время стратегией, структурой, ситуацией, процессом и являются, по сути, новой организационной конфигурацией.

Таким образом, представление школы конфигурации об организационном развитии и об организационных изменениях в частности имеет революционную основу, в то же время концепция организационного развития Дж.Куинна (школа обучения стратегического менеджмента) предполагает, прежде всего, перемены иного характера.

Зачастую конфигурация оказывается весьма полезной, помогает разобраться в различных комбинациях разнообразных организационных форм. Школа конфигурации, таким образом, привносит порядок в запутанный мир формирования стратегии. Однако конфигуративное описание изначально предполагает моделирование, а значит допуски и, как следствие, искажения. Справедливости ради то же самое можно утверждать в отношении любого понятия и любой теории.

К представленной Г. Минцбергом классификации концепций стратегического менеджмента нам хотелось бы добавить еще две современные концепции, получившие свое развитие в последнее время. Это стратегия как стратегическое намерение, основные деловые способности и выход за пределы (ресурсная концепция Г. Хэмел, С. К. Прахалад) и корпоративная стратегия как «материнство» (Э. Кэмпбел, М. Гулд, М. Александер).

Особого интереса, на наш взгляд, заслуживает ресурсная концепция стратегического менеджмента. Ее авторы считают, что конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе обусловлено способностью менеджмента формировать «ключевые компетенции» компании, превосходящие компетенции конкурентов, а также продуцировать их в изменяющихся рыночных условиях.

Ключевые компетенции описывают способность предприятия к специализации или производству уникального продукта. Ими характеризуется то, что компания умеет делать лучше своих конкурентов, то, что другие компании не могут в принципе имитировать или воссоздать. Отличительные способности чаще всего концентрируются в таких областях организационной деятельности, как технология, инновация, маркетинг, обеспечение качества, управление персоналом.

Таким образом, сторонники этой приобретающей все большее влияние концепции утверждают, что компанию следует рассматривать не как дискретный бизнес, а как набор материальных и нематериальных активов, или ресурсов. Так, Дж. Барни разделяет ресурсы компании на физический, человеческий и организационный капиталы. Выделяемые им категории включают способности и навыки компании, ее организационную практику и ценности, равно как и ее физические активы (заводы, машины и оборудование, земля). Хотя каждая компания обладает неким набором ресурсов, наиболее важными из них являются те, которые обеспечивают наличие конкурентных преимуществ.

Ресурсный подход представляется нам вполне обоснованным. Тем не менее, с точки зрения практики, он не лишен ряда недостатков.

Во-первых, объективно определить основные деловые способности компании сложнее, чем анализировать то, в чем сильна компания на отдельных конкурентных сегментах, измеряя это относительной долей рынка, тенденцией доли рынка и доходностью капитала.

Во-вторых, конкуренция чаще имеет место на уровне бизнес-единиц, а не на уровне целых корпораций. Ресурсный подход, базирующийся на выявлении основной деловой способности (способностей) компании, может быть эффективным, но он все же требует принятия во внимание различных конкурентов на отдельных сегментах, а это может быть сделано только на основе сегментного позиционного подхода.

В-третьих, ресурсный подход нивелирует различие между стратегией бизнес-единицы и общей корпоративной стратегией. Менеджеры подразделений или должны ждать, пока корпорация определит свой взгляд на ее основную деловую способность (компетенцию), или они должны воспринимать свою бизнес-единицу как отдельную мини-корпорацию и вырабатывать свои собственные

основные деловые способности, не принимая во внимание основные деловые способности корпорации в целом. Ресурсный подход «снизу», на наш взгляд, дает более честную и обоснованную картину ключевых компетенций корпорации, чем подход «сверху». Однако в первом случае он, вероятно, слишком многогранен и сложен для того, чтобы когда-либо привести к интегрированному, целостному взгляду на деловые навыки корпорации, к тому, к которому стремится ресурсный подход.

В целом наше мнение заключается в том, что позиции ресурсного подхода достаточно обоснованы, особенно для небольших и простых корпораций.

Существуют и другие не менее значимые в научном мире подходы к классификации подходов к формированию и реализации стратегий бизнеса. Так, например, Р. Уиттингтон в отличие классификации Г. Минцберга предложил свою четырехмерную классификацию стратегий и механизмов их формирования :

1. Классическая стратегия.
2. Эволюционная стратегия.
3. Процессуальная стратегия.
4. Системная стратегия.

Первая, согласно его утверждению, формулируется как рациональный процесс на основе предварительно проведенных расчетов. В этом случае формулирование стратегии отделено от ее реализации.

Вторая формулируется как эволюционный процесс, т.е. является продуктом взаимодействия рыночных сил, при котором выигрывает наиболее эффективный и экономичный.

Третья формулируется как поступательный процесс, т.е. формулирование стратегии происходит в ходе споров и обсуждений, а в некоторых случаях и после них, так как порой людям трудно договориться.

Четвертая, отмечает он, формулируется под воздействием социальной системы, частью которой она должна являться. Возможности стратегического выбора выходят за рамки узкого круга корпоративных стратегов и определяются культурными и институциональными особенностями общества.

Таким образом, ситуация, которая сложилась в отношении идентификации теоретических подходов к стратегическому менеджменту, далеко не однозначна и сродни той, которая в целом описывает историю развития менеджмента как науки. Какая бы классификация не применялась, выбор способа систематизации останется за исследователем.

Вместе с тем для развития отечественных научных исследований и практики стратегического управления сегодня важно знать не только различные концептуальные подходы, но, что самое главное, оценивать релевантность того или иного подхода в современных условиях конкуренции. Дело в том, что стратегический менеджмент как научная дисциплина имеет достаточно обособленную предметную область исследований, а именно, создание и поддержание конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. Конкурентное преимущество составляет суть конкурентной стратегии. Оно охватывает все те способности, ресурсы, взаимоотношения и решения, которые

позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути к достижению желаемой позиции на рынке. Таким образом, определение источников подобных преимуществ и создание механизмов их активизации и реализации составляет суть (предмет теории) стратегического управления.

В целом, обобщая все выше приведенные точки зрения и позиции различных авторов к процессу формирования и реализации стратегии, мы не можем отбросить ни одну из представленных позиций. С нашей точки зрения они составляющие единого целого. Разве можно представить создание стратегии без использования интеллектуальных и социальных подходов, без учета требований среды, энергии лидерства и сил организации, без выбора между постепенными и революционными изменениями. Поэтому категорию каждой школы следует использовать в качестве строительных блоков процесса формирования стратегии.

**Ключевые понятия** стратегическое управление, концепция стратегического менеджмента, формирование и реализация стратегии, теория стратегического менеджмента