



**МГУ имени М.В.Ломоносова
Экономический факультет**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Москва - 2018

03.09.18

МГУ

**Формирование
СТРАТЕГИИ
и школы
стратегического
управления**

**ЧЕРНОВ Сергей Епифанович,
проф. Кафедры маркетинга РГАУ-МСХА имени К.А.
Тимирязева (sergchernov@mail.ru)**

Семинар Тема 1. . Стратегический аспект в управлении организациями (4 часа).

- 1.1. Введение в дисциплину. Формат занятий. Формирование команд финальных проектов.
- 1.2. Организация, как социальный объект (повтор.).
- 1.3. Внутренняя и внешняя среда (Бизнес-среда) организации
- 1.4. Управление организацией – элементы, процесс, система (повтор.)
- 1.5. Стратегический аспект в управлении организациями.
- 1.6. Эволюция взглядов на стратегическое управление (СтрУпр).
- 1.7. Ресурсный, целевой и сценарный подходы в стратегическом управлении

Семинар Тема 2. Стратегическое управление как процесс (4 часа). Подтемы:

- 2.1. Стратегическое управление как процесс – стадии, этапы, фазы
- 2.2. Школы и модели стратегического управления.
- 2.3. Стратегии – уровни, содержание, взаимосвязь.
- 2.4. Стадия I – «Атрибуты Стратегического управления»

ТЕМЫ

- **1. Подходы к разработке стратегии и школы стратегического управления**
- **2. Предписывающие стратегии**
 - **2.1. Школа дизайна**
 - **2.2. Школа планирования**
 - **2.3. Школа позиционирования**
- **3. Описательные стратегии и школа трансформации**
 - **3.1. Школа предпринимательства**
 - **3.2. Когнитивная школа**
 - **3.3. Школа обучения**
 - **3.4. Школа власти**
 - **3.5. Школа культуры**
 - **3.6. Школа окружающей среды**
 - **3.7. Школа трансформации Г.Минцберга**

Учебная литература

- Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 2008.
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2013.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2013.
- Ансофф Игорь Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 2009.
- Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

ЛЕКЦИЯ 1. Подходы к разработке стратегии и школы стратегического управления

- **1.1. Формирование стратегии и участники стратегического процесса**
- **1.2. Модели стратегического процесса**
- **1.3. Школы стратегического управления**

1.1. Формирование стратегии и участники стратегического процесса

*«Любой человек может
разглядеть*

*тактики, с помощью которых я
побеждаю в битвах,*

*но **никто** не сможет
разглядеть **стратегии**, с
помощью которой создается*

великая победа».

Сунь Цзы

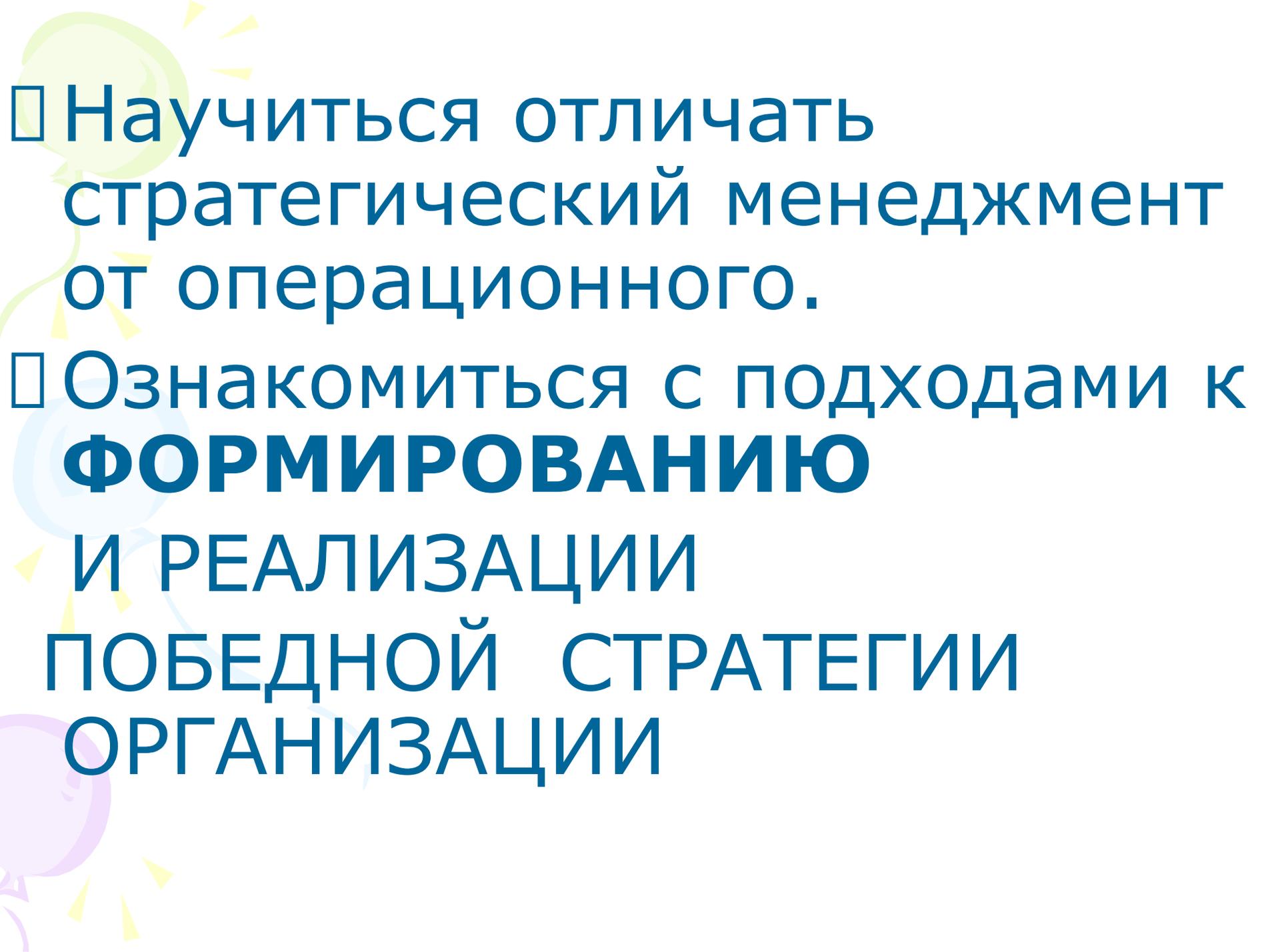
Трактат о войне

The background features three balloons in shades of green, blue, and purple on the left side, with yellow streamers and small triangular flags trailing from them. The text is centered and written in a bold, red, italicized sans-serif font.

***Чему мы должны
научиться, прослушав
сегодняшние лекции***

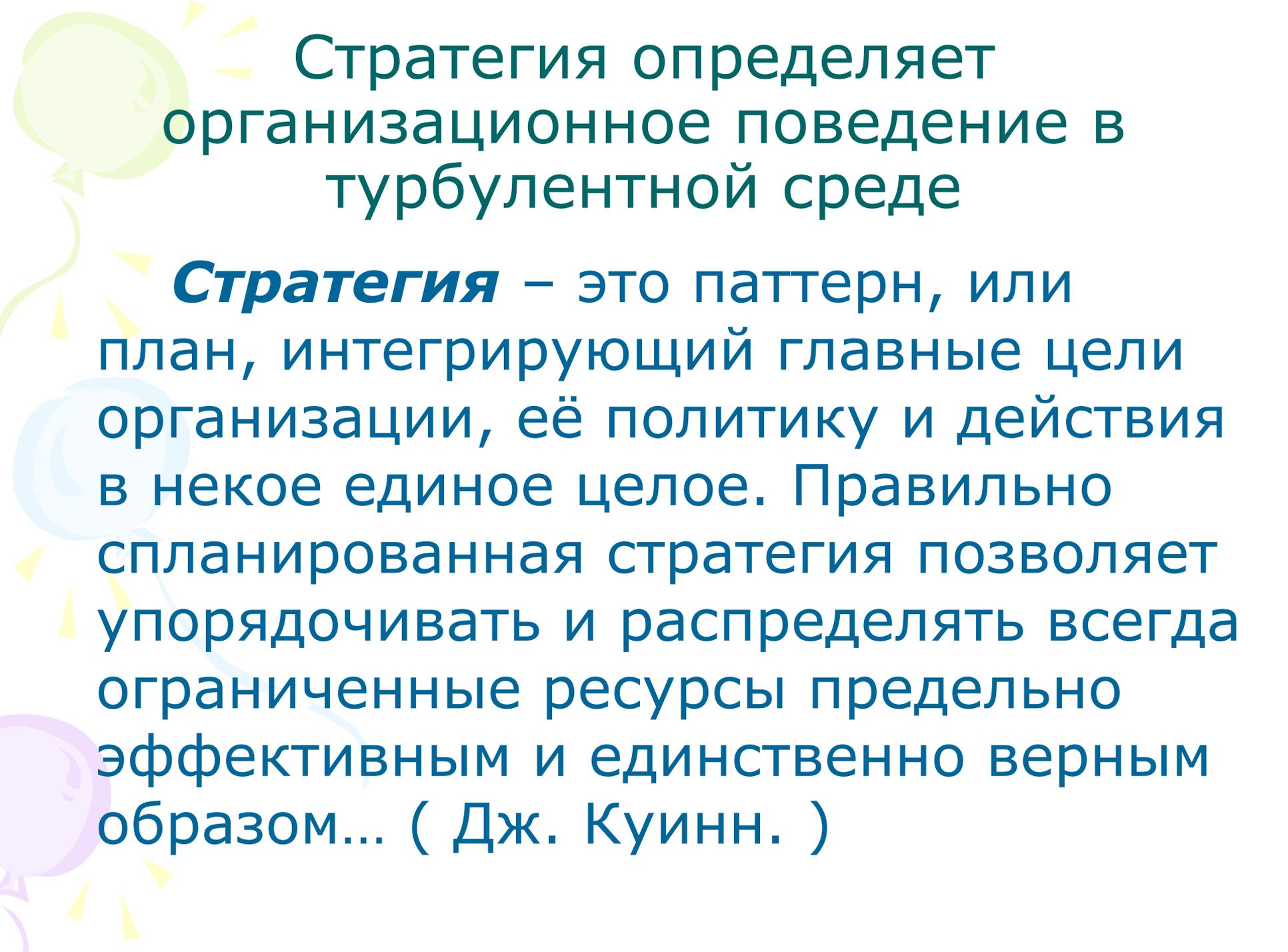
по курсу

***«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ?»***



□ Научиться отличать стратегический менеджмент от операционного.

□ Ознакомиться с подходами к **ФОРМИРОВАНИЮ** И РЕАЛИЗАЦИИ ПОБЕДНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

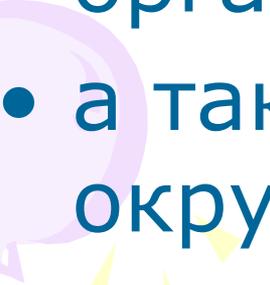


Стратегия определяет организационное поведение в турбулентной среде

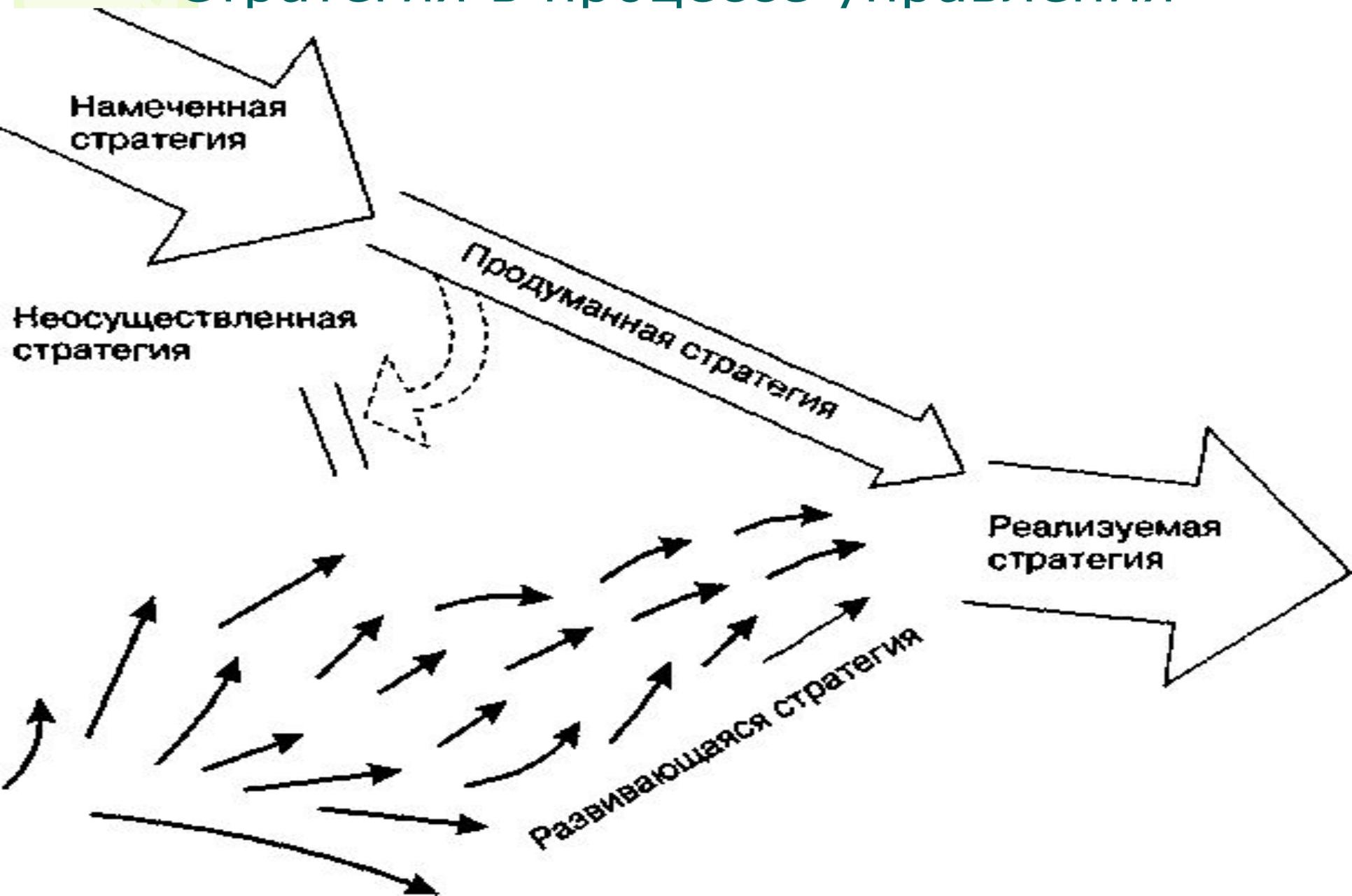
Стратегия – это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, её политику и действия в некое единое целое. Правильно спланированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда ограниченные ресурсы предельно эффективным и единственно верным образом... (Дж. Куинн.)



СТРАТЕГИЯ ПО О.С. ВИХАНСКОМУ

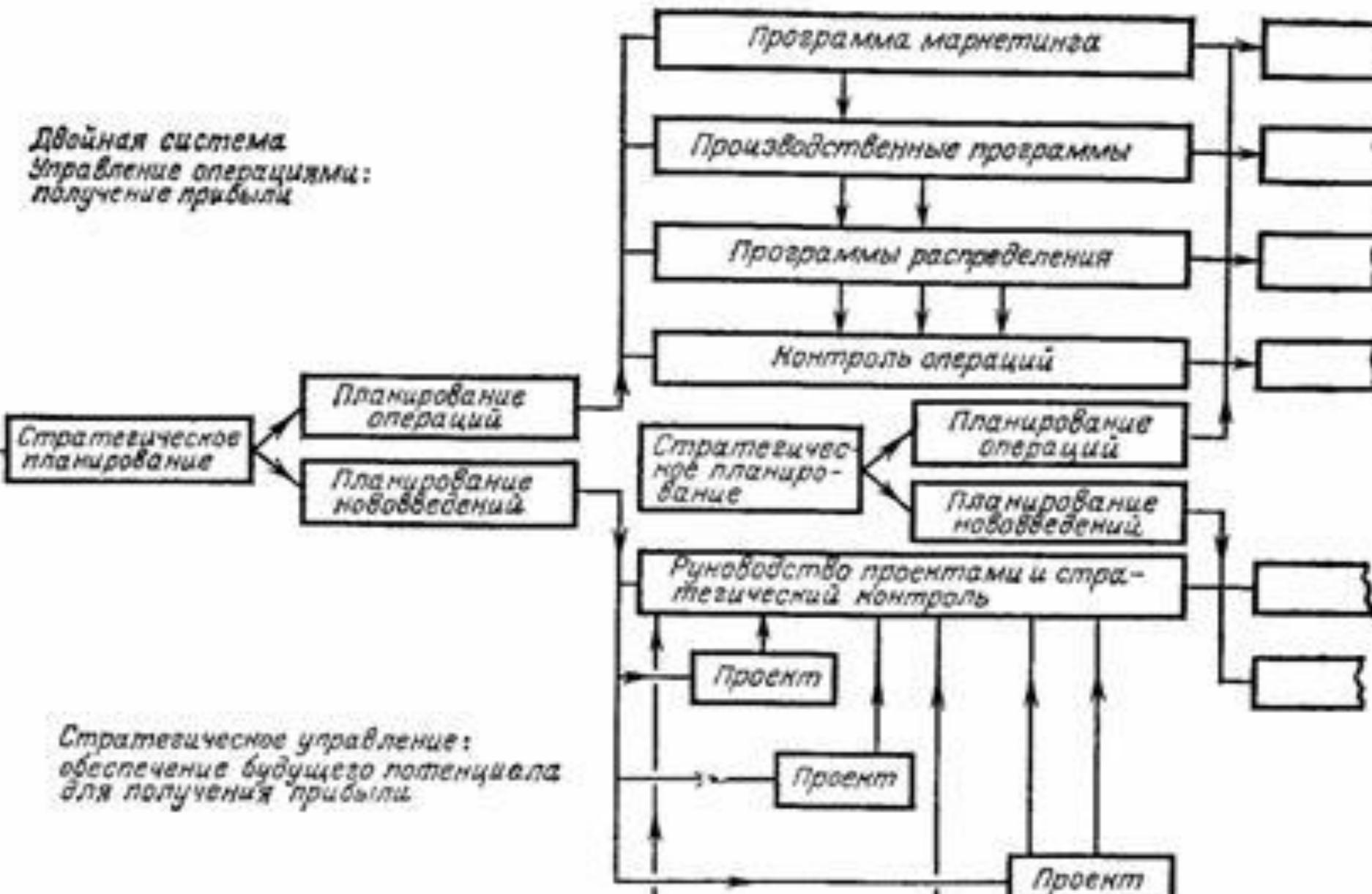
- долгосрочное, качественно определенное направление развития организации,
 - касающееся сферы, средств и
 - форм ее деятельности,
 - системы взаимоотношений внутри организации,
 - а также позиции организации в окружающей среде
- 
- 

Стратегия в процессе управления



Стратегическое и оперативное управление по И.Ансоффу – «двойная система»

*Двойная система
Управление операциями:
получение прибыли*



*Стратегическое управление:
обеспечение будущего потенциала
для получения прибыли*

Участники стратегического процесса:

- первые лица (главные и ведущие управляющие), несущие ответственность за стратегический процесс в целом и реализацию стратегических решений,
- аналитики – плановики,
- управляющие основными направлениями деятельности организации,
- руководители подразделений,
- комитеты и комиссии, экспертные группы,
- заинтересованные лица.

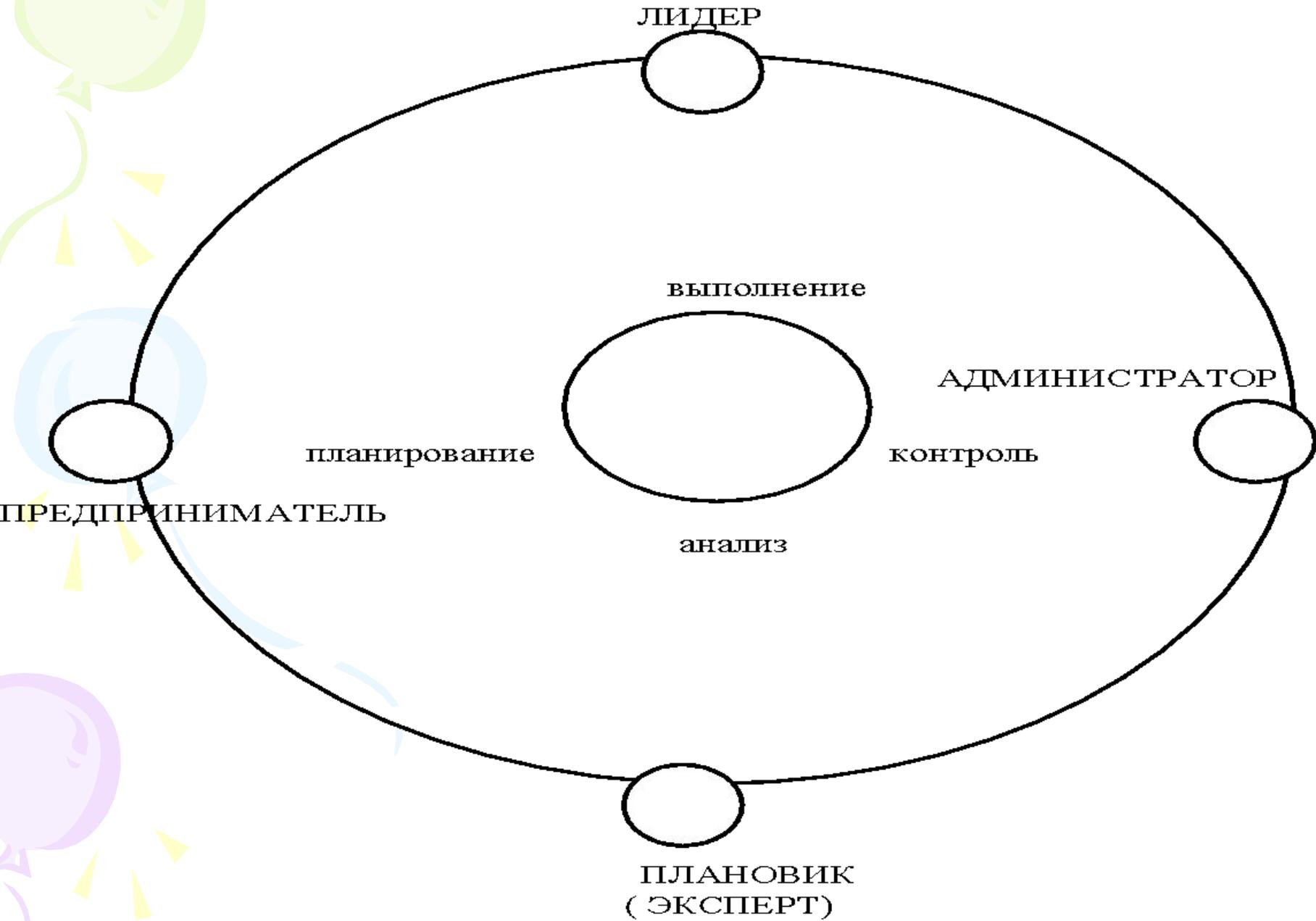
A decorative graphic on the left side of the slide features three balloons: a light green one at the top, a light blue one in the middle, and a light purple one at the bottom. Each balloon is attached to a thin, wavy streamer. Small, yellow, triangular shapes are scattered around the balloons, resembling confetti or streamer pieces.

Стратегический лидер
формулирует
ПОБЕДНУЮ стратегию и
выигрывает
маркетинговую войну

Функции стратегического лидера

1. **Видение и намерение:** задать направление движения всей организации.
2. **Стратегическое мышление и планирование:** создать правильную стратегию и политику, а также шаги и методы реализации выбранной стратегии.
3. **Оперативная/административная:** реализовать намеченное (общая ответственность руководителя).
4. **Подстройка организации к требованиям ситуации:** организовать или реорганизовать (баланс целого и частей).
5. **Энергия, мораль, уверенность, боевой дух:** высвобождение корпоративного духовного потенциала и зарядка сотрудников энергией.
6. **Альянсы и партнеры, акционеры, политика:** управление отношениями компании с другими организациями и всем внешним сообществом.
7. **Обучение других и создание культуры самообучения на личном примере:** отбор сегодняшних лидеров и воспитание завтрашних

РОЛИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПО И. АНСОФФУ



Команда стратегического лидера –
межфункциональная команда менеджеров.
Метафора: команда – это стая летящая,
каждый в которой **ВОЖАК...**



КОМАНДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРА

Лидер организует и мотивирует
сотрудников,

администратор проектирует,
координирует и контролирует работу,

плановик анализирует, строит
прогнозы и осуществляет оперативное
планирование работ,

предприниматель разрабатывает –
бизнес-план организации.

Стратегический и оперативный аспекты управления по О.С.Виханскому (1)

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе на основе динамичного баланса с окружением, и решения проблем заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объекты концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использование производственного потенциала.	Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.

Определение стратегии 5 «П» по Г. Минцбергу

1. **ПЛАН** – составители планов в деталях прописывают ход действий компании на определённый период времени.
2. **ПРИЁМ**- как тактический ход – манёвр с целью обыграть конкурента.
3. **ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ**- В отличие от планов и тактических приемов поведенческая модель проявляется как результат последовательного поведения.
4. **ПОЗИЦИЯ** по отношению к другим, позиционная стратегия – имеет место в том случае, когда для организации важна её позиция по отношению к конкурентам.
5. **ПЕРСПЕКТИВЫ** – это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на мир) определённой группы людей обычно сотрудников организации.



- **1.2. Модели стратегического процесса**



Основные модели стратегического процесса

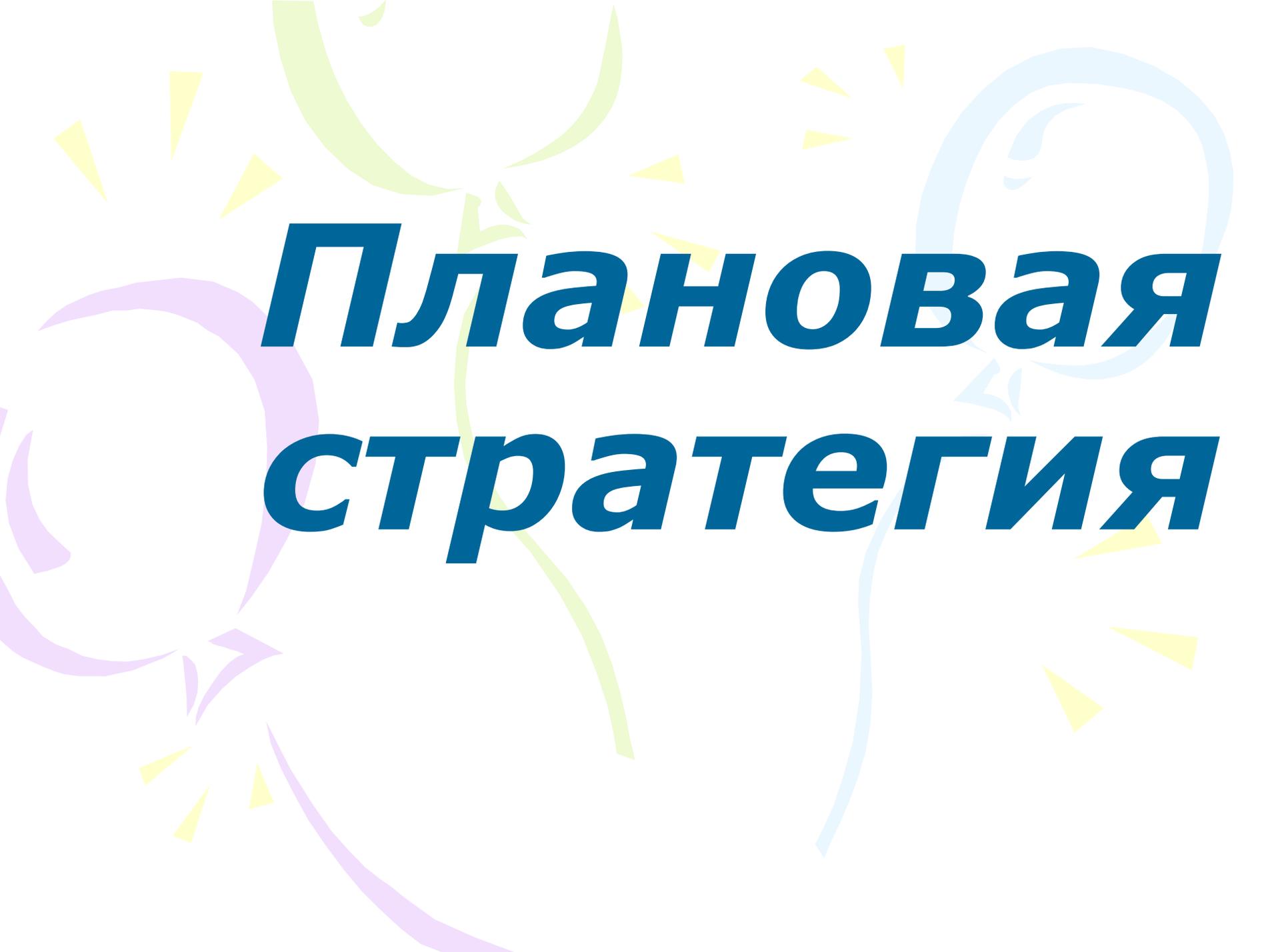
- Плановая стратегия



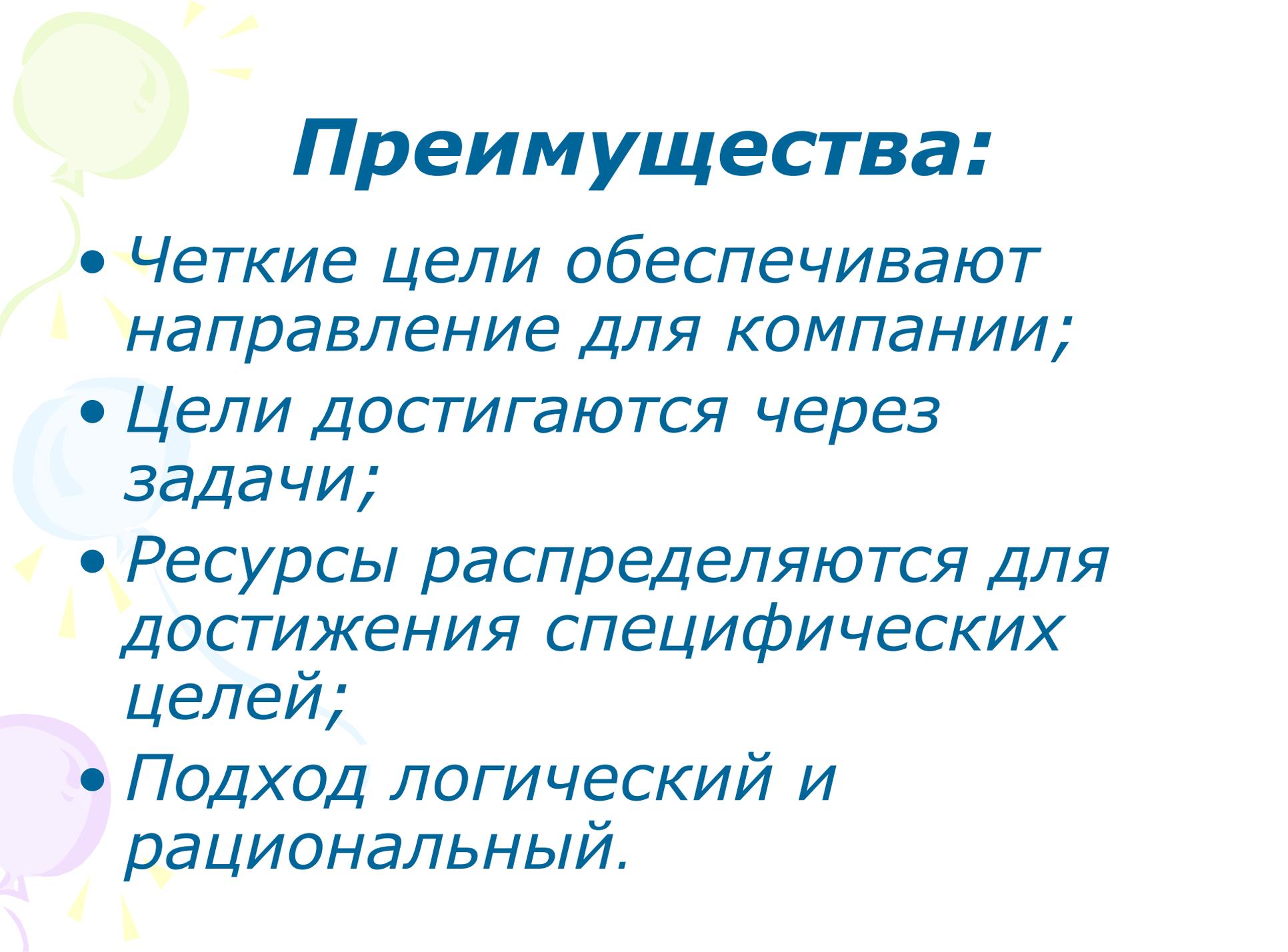
- Спонтанная (ЭМЕРЖЕНТНАЯ) стратегия



- Стратегия, основанная на конкурентном позиционировании
- Стратегия, основанная на стержневых компетенциях

The background features several large, overlapping, semi-transparent swirls in shades of light green, light blue, and light purple. Scattered throughout are numerous small, yellow, starburst-like shapes, some pointing towards the center and others pointing outwards, creating a dynamic and celebratory feel.

Планировая стратегия

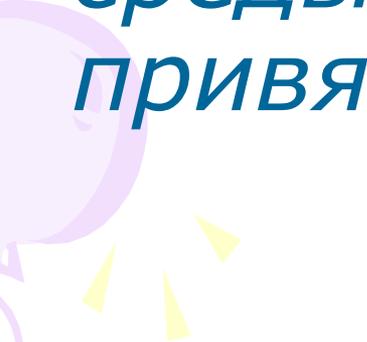


Преимущества:

- Четкие цели обеспечивают направление для компании;*
- Цели достигаются через задачи;*
- Ресурсы распределяются для достижения специфических целей;*
- Подход логический и рациональный.*



Недостатки:

- Отклонение от плановых показателей;*
 - Непродуктивность жесткого планирования в турбулентных условиях бизнеса;*
 - Упущение возможностей бизнес-среды из-за жесткой привязанности к планам.*
- 



***СТРАТЕГИЯ
КОНКУРЕНТНОГО
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ***



Преимущества:

- *Четкое определение возможностей и угроз в бизнес-среде;*
 - *Использование структурированного подхода;*
 - *Тщательная разработка аналитических схем.*
- 

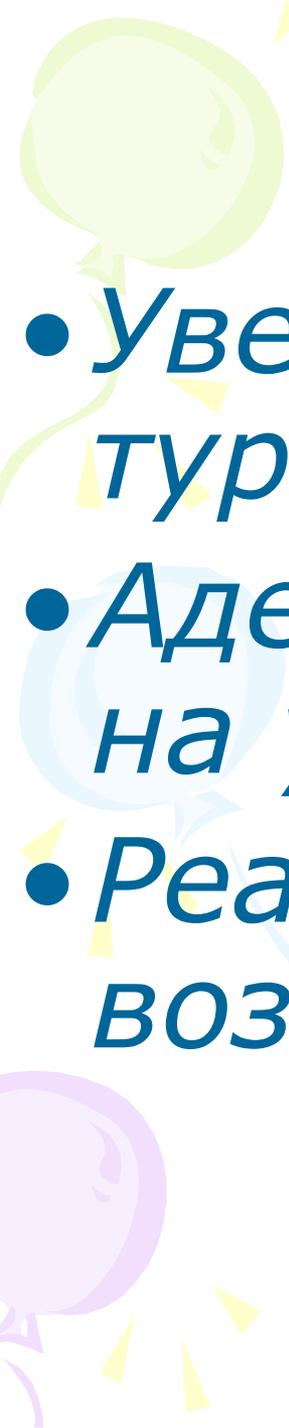


Недостатки:

- Критика аналитических схем;***
- Игнорирование ресурсообеспечения конкретной компании.***

A decorative graphic on the left side of the page features three balloons in shades of green, light blue, and purple. Each balloon is attached to a thin, wavy streamer and has several small, yellow, triangular shapes radiating from it, resembling confetti or light rays. The balloons are positioned vertically, with the green one at the top, the light blue one in the middle, and the purple one at the bottom.

ЭМЕРДЖЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ



Преимущества:

- Увеличивает гибкость в турбулентном окружении;***
- Адекватное реагирование на угрозы;***
- Реальное использование возможностей фирмы.***

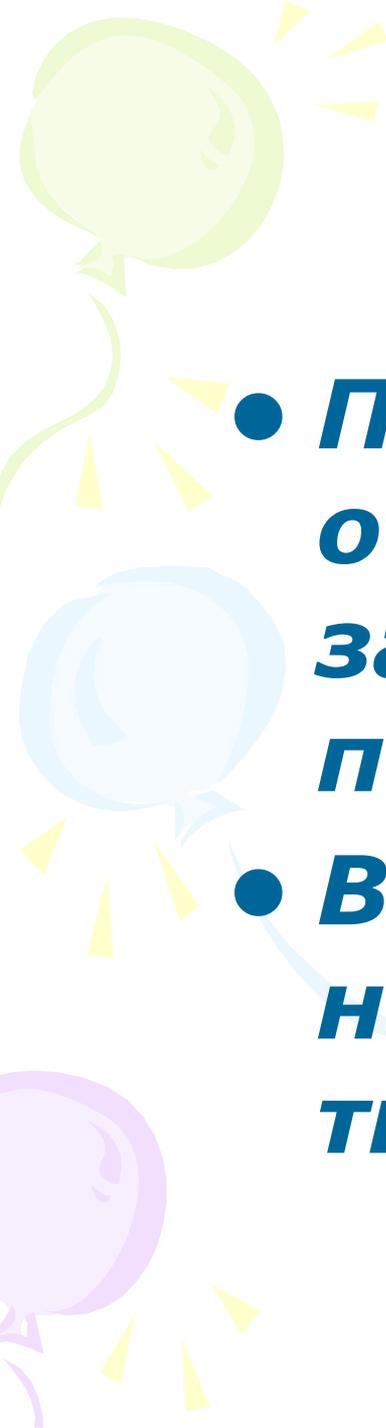


Недостатки:

- *Опасность стратегического дрейфа;*
- *Сложность в оценке результата.*

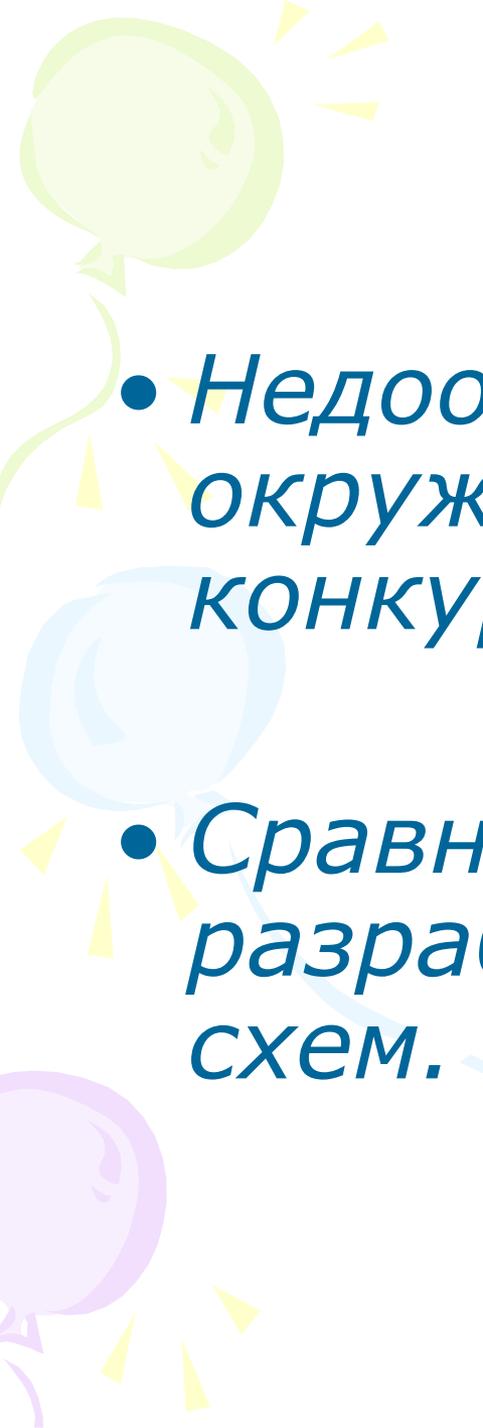


***СТРАТЕГИЯ,
ОСНОВАННАЯ НА
СТЕРЖНЕВЫХ
КОМПЕТЕНЦИЯХ***



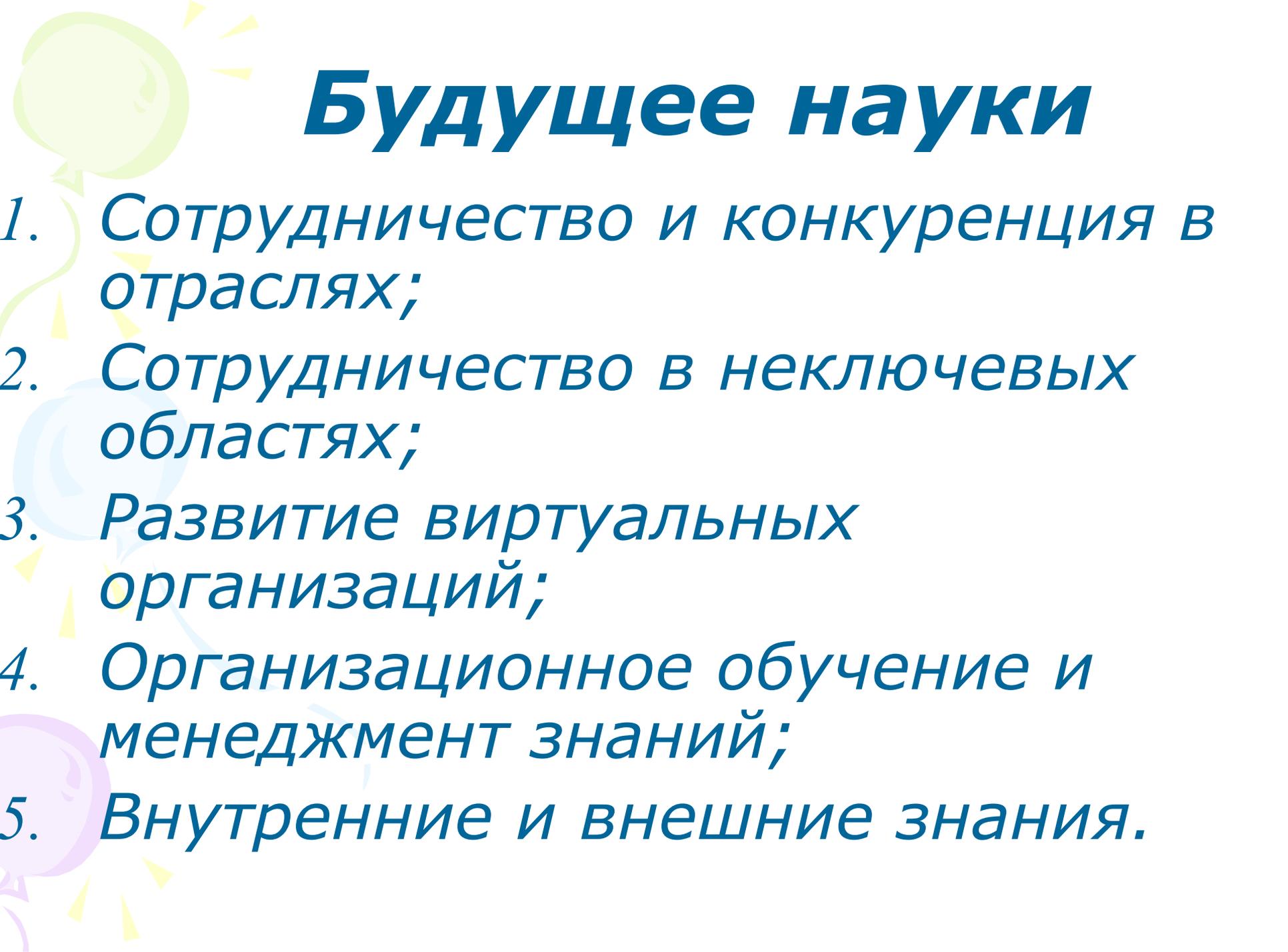
Преимущества:

- *Подчеркивание роли отдельной компании в завоевании конкурентной позиции;*
- *Выявление стратегических намерений, видения и творческого подхода.*



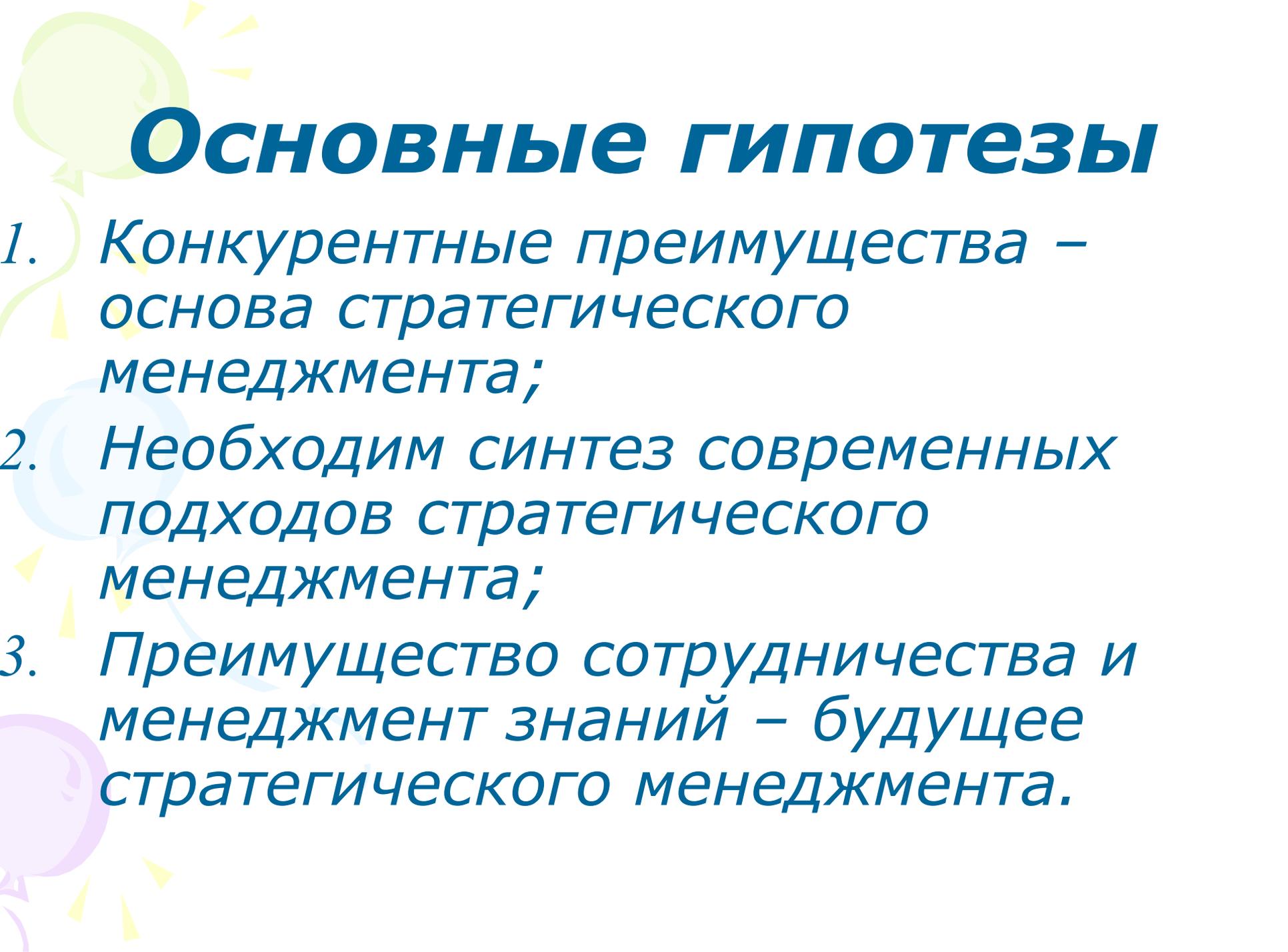
Недостатки:

- *Недооценка важности окружения в определении конкурентного преимущества;*
- *Сравнительно слабая разработка аналитических схем.*



Будущее науки

- 1. Сотрудничество и конкуренция в отраслях;*
- 2. Сотрудничество в неключевых областях;*
- 3. Развитие виртуальных организаций;*
- 4. Организационное обучение и менеджмент знаний;*
- 5. Внутренние и внешние знания.*



Основные гипотезы

- 1. Конкурентные преимущества – основа стратегического менеджмента;*
- 2. Необходим синтез современных подходов стратегического менеджмента;*
- 3. Преимущество сотрудничества и менеджмент знаний – будущее стратегического менеджмента.*



По Г. Минцбергу
существуют следующие
школы:

- школа дизайна
- школа планирования
- школа позиционирования
- школа предпринимательства
- когнитивная школа
- школа обучения
- школа власти
- школа культуры
- школа окружающей среды
- школа конфигурации.



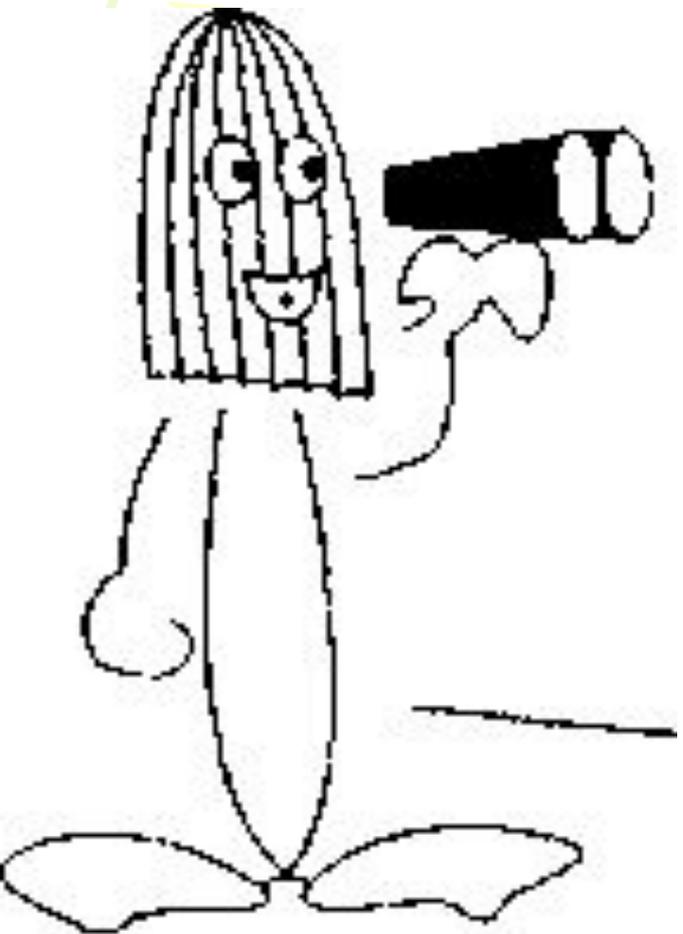
*Откровенно говоря,
я вовсе не так умен,
как ты думаешь.*

Предписывающие стратегии

- школа дизайна
- школа планирования
- школа позиционирования



Описательные стратегии



- школа
предпринимательства
- когнитивная школа
- школа обучения
- школа власти
- школа культуры
- школа окружающей
среды

Что?

Это и есть большой взрыв?



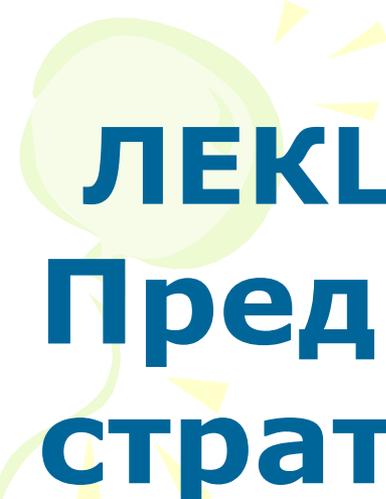
Итак, три первых школы описывают, как стратегия должна формироваться.

Шесть следующих пытаются описать, как она формируется на практике.

Десятая школа конфигурации рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящий от обстоятельств – процесс трансформации.

The background features several large, stylized, semi-transparent shapes: a green swirl at the top, a purple swirl on the left, and a light blue swirl on the right. Scattered throughout are small, yellow triangular shapes pointing in various directions.

ВОПРОСЫ?



ЛЕКЦИЯ 2.

Предписывающие стратегии

2.1. Школа дизайна

2.2. Школа планирования

2.3. Школа позиционирования



Школа дизайна

Представителем данной школы является известный ученый - К. Эндрюс.

Основные положения школы дизайна были опубликованы в 1965 году в его работе «Business policy: text and cases».

Минцберг считает, что это "наиболее распространенный взгляд на процесс формирования стратегии", не только потому, что он включен во множество бизнес курсов MBA, но и потому, что ему много места отводится в учебниках по стратегии и других материалах по предмету.

Источники школы дизайна

- Филипп Селзник «Руководство в администрировании», который ввел понятие «отличительные компетенции», говорит о необходимости привести в соответствие «внутреннее состояние» организации с «внешними ожиданиями».
- Альфред Чандлер «Стратегия и структура», сформулировал позицию школы относительно бизнес-стратегии и ее взаимосвязи со структурой организации.
- Но наиболее сильным импульсом к развитию школы стали деятельность группы генерального менеджмента Гарвардского университета и появление на свет в 1965г. базового учебника «Политика бизнеса», теоретическая часть книги вышла из под пера Кеннета Эндрюса

Основная модель школы дизайна

- Акцент на оценку внешних (возможности и угрозы) и внутренних (сильные и слабые стороны организации) факторов
- Для формирования стратегии важное значение имеют – 1) организационные ценности, или ценности менеджмента, т.е. убеждения и предпочтения индивидов, формально возглавляющих организацию и 2) социальная ответственность, в частности моральные устои общества, в котором функционирует организация.
- Развитие стратегии – есть «творческий акт».
- Ричард Румельт выделил систему оценки стратегий:
 - 1) последовательность-стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ;
 - 2) согласованность-стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения;
 - 3) преимущество-стратегия должна обеспечивать возможность для творчества и, или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности;

Школа планирования

Основателем данной школы принято считать одного из самых известных в области стратегического управления и планирования экономистов – Игоря Ансоффа.

Основные идеи школы планирования были опубликованы в работе Ансоффа «Корпоративная стратегия» в 1965 году.

Девиз школы планирования – предвидеть и готовиться. Как считают представители данной школы, «в основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия».

Основы и основоположники

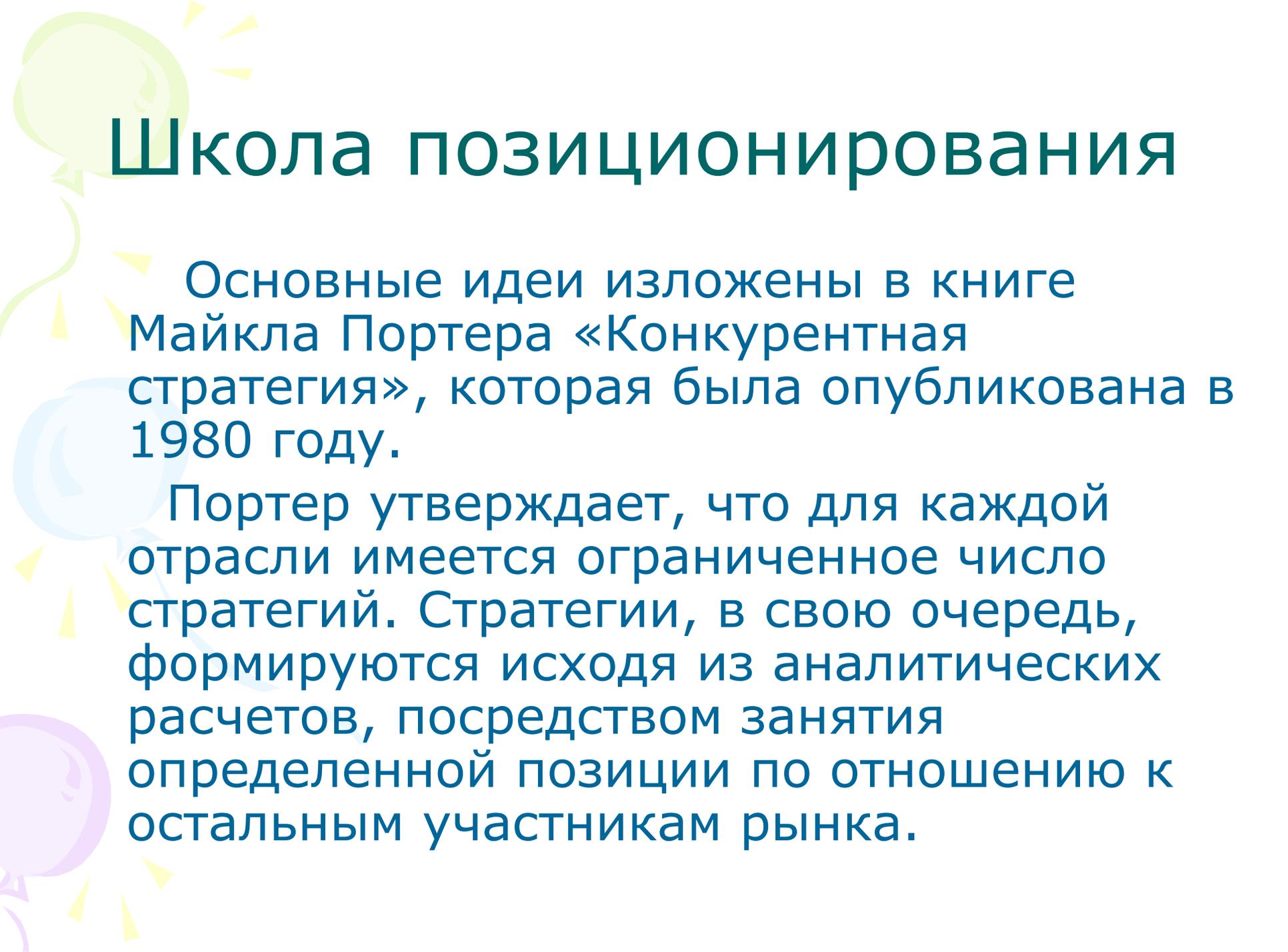
- ★ Игорь Ансофф «Корпоративная стратегия», 1965 г.
- ★ Джордж Стейнер «Планирование для высшего руководства», 1969 г.
- ★ Шендель и Хофер «Стратегический менеджмент», 1979г.
- ★ М. Гулд, Э. Кэмпбелл «Стратегии и стили: роли центра в управлении корпорациями», 1987 г.

Исходные положения

- ★ Стратегия есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображаемых в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами
- ★ Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании, ответственность за практическую сторону ложится на кадровых плановиков
- ★ Готовность разработанной стратегии определяется наличием ее работоспособных практических приложений

Критика школы планирования

- ★ Критика стратегического планирования как формализованного структурированного процесса
- ★ Ошибка предопределения: организация должна либо контролировать внешнюю среду, либо предвидеть ее изменения, либо принять ее неизменность
- ★ Ошибка разделения: разделение процессов формирования и исполнения стратегий
- ★ Ошибка формализации: разработку стратегий нельзя качественно формализовать т.к. это творческий процесс

The background features a light green sun-like shape in the top left corner, a blue balloon in the middle left, and a purple balloon in the bottom left. Yellow streamers and triangular shapes are scattered throughout the background.

Школа позиционирования

Основные идеи изложены в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия», которая была опубликована в 1980 году.

Портер утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Стратегии, в свою очередь, формируются исходя из аналитических расчетов, посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка.



Основные отличия

- Во-первых, она в буквальном смысле подчеркивает значение стратегий самих по себе, а не только процесса, посредством которого они формируются.
 - Во-вторых, она уходит от деклараций школы планирования и повторений модели школы дизайна: школа позиционирования, фокусируясь на содержании стратегий, открыла для всестороннего исследования предписывающую сторону стратегического менеджмента
- 

Исходные положения школы позиционирования

- 1. Стратегии представляют собой генерические, специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы.**
- 2. Эти рыночные позиции являются экономическими и конкурентными.**
- 3. Таким образом, процесс формирования стратегии — это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной генерической позиции.**

BCG: Устойчивость соотношений рост-доля рынка

Матрица рост-доля рынка была частью «портфельного планирования», т. е. направления исследования распределения фондов в соответствии с потребностями различных направлений бизнеса в диверсифицированной компании.

До ее появления деятельность корпорации во многом определялась потребностями управления капиталовложениями и показателями эффективности инвестиций. Появление матрицы рост-доля рынка позволило ввести выбор в рамки системы.



Рис.4.5. Генерическая цепочка ценностей М. Портера
 Источник: Porter, 1985:3.

Генерические стратегии М. Портера

1. **Лидерство по издержкам** означает, что компания стремится добиться минимальных по отрасли затрат на производство продукции.

2. **Дифференцирование** предполагает организацию выпуска уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развитие лояльности клиентов торговцев марке.

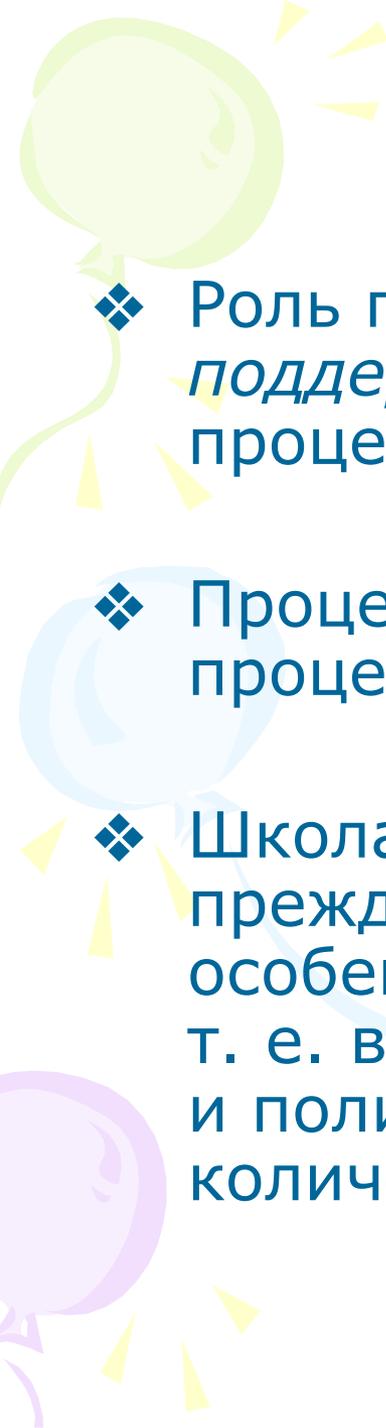
3. **Фокусирование** требует концентрации внимания поставщика на узких сегментах рынка. Фирма может «фокусироваться» на определенных группах клиентов, группах товаров или географических рынках.

Первая волна: ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ В ВОЕННЫХ МАКСИМАХ

Фактически речь идет о старейшей школе формирования стратегии, основные принципы которой были заложены в первых трактатах, в которых обсуждается выбор оптимальной стратегии в контексте военного сражения (условия атаки противника, методы защиты собственных позиций).

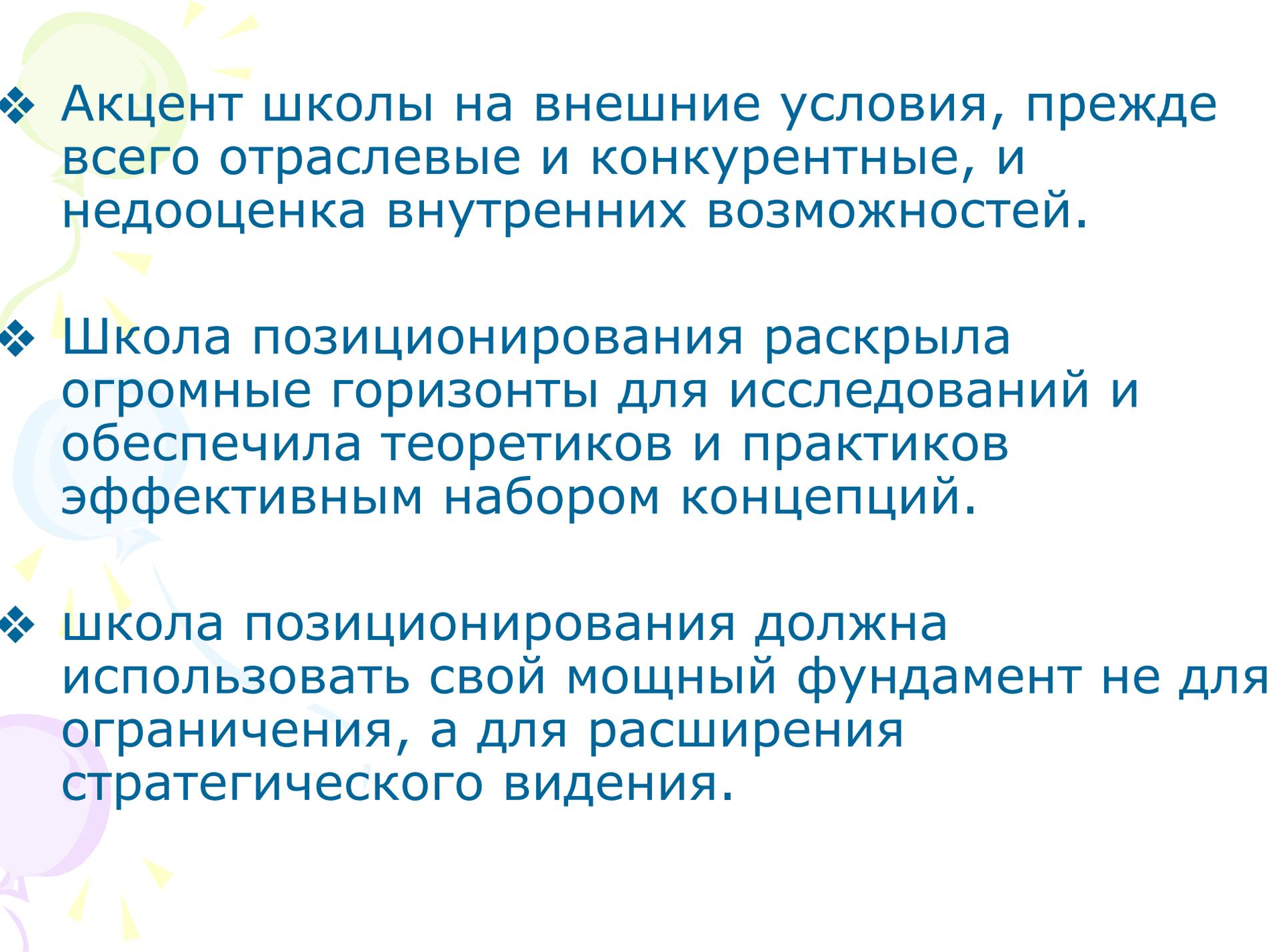
Один из самых известных трактатов принадлежит перу Сунь-Цзы. Из более поздних произведений — до сих пор не потерявшая своего значения работа Карла фон Клаузевица (1-я половина XIX в.).

Можно сказать, что эти авторы делали то, что делает школа позиционирования сегодня: они очерчивали типы стратегий и соотносили их с внешними, представлявшимися наиболее подходящими условиями.



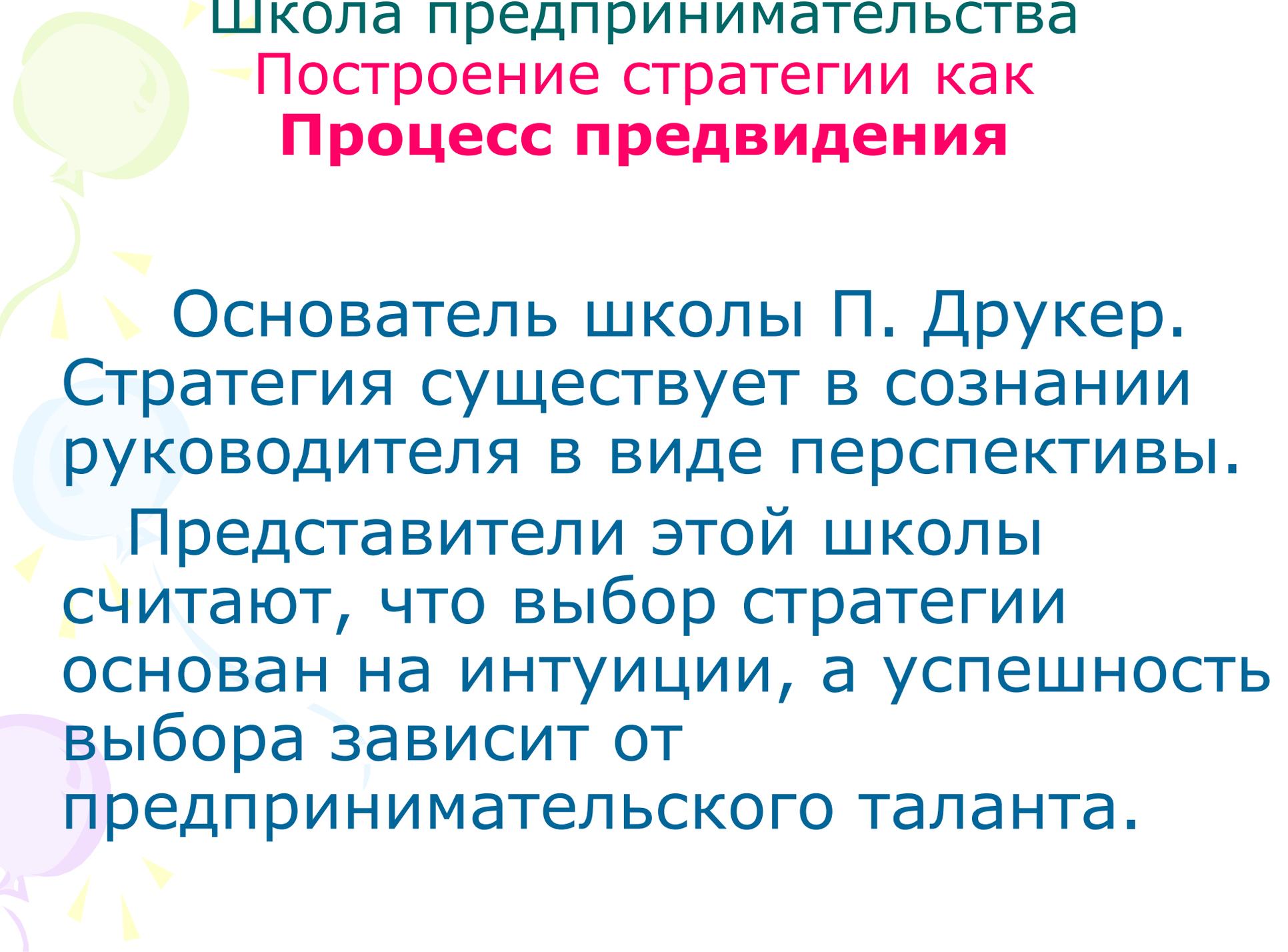
Основные выводы.

- ❖ Роль позиционирования состоит в том, чтобы *поддержать, обеспечить* стратегический процесс, а не *быть* им.
- ❖ Процесс разработки стратегии доминирует над процессом стратегического обучения.
- ❖ Школа позиционирования ориентирована прежде всего на экономические аспекты, а в особенности на количественные определяемые-т. е. в сторону, противоположную социальным и политическим аспектам, а также количественно неопределимым экономическим.

- 
- ❖ Акцент школы на внешние условия, прежде всего отраслевые и конкурентные, и недооценка внутренних возможностей.
 - ❖ Школа позиционирования раскрыла огромные горизонты для исследований и обеспечила теоретиков и практиков эффективным набором концепций.
 - ❖ школа позиционирования должна использовать свой мощный фундамент не для ограничения, а для расширения стратегического видения.



ЛЕКЦИЯ 3. Описательные стратегии и школа трансформации



Школа предпринимательства

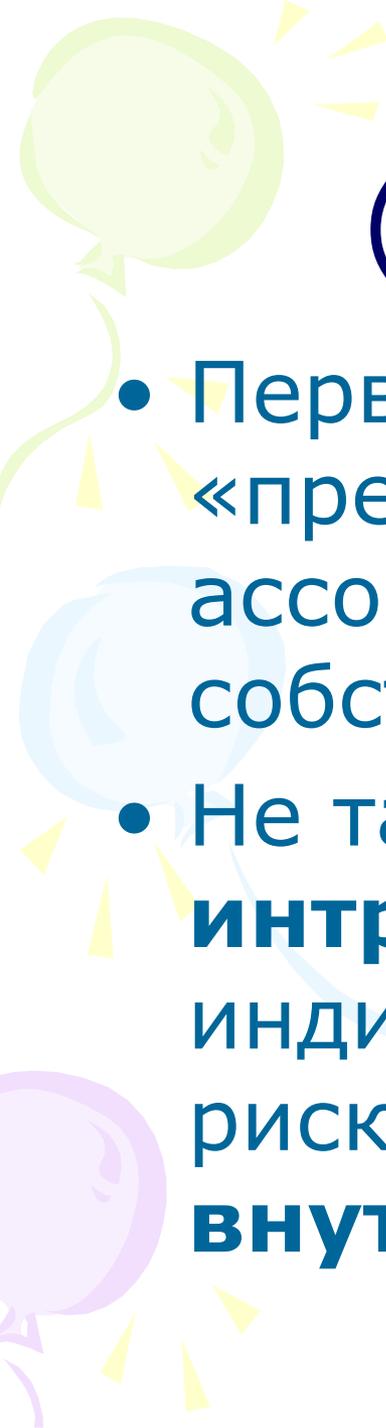
Построение стратегии как
Процесс предвидения

Основатель школы П. Друкер.
Стратегия существует в сознании
руководителя в виде перспективы.

Представители этой школы
считают, что выбор стратегии
основан на интуиции, а успешность
выбора зависит от
предпринимательского таланта.

Стратегическое мышление как «зрение»

- Стратегическое мышление можно рассматривать как взгляд вперед, назад, сверху, вглубь; кроме того, за, сквозь.
- Стратегическое мышление предполагает взгляд **вперед**. Но нельзя что-либо предвидеть, если не оглядываться **назад**, ведь представления о будущем основываются на знании истории.

A decorative graphic on the left side of the slide features three balloons in light green, light blue, and light purple, each with yellow rays emanating from it, suggesting a bright or celebratory atmosphere.

Интрапренерство (лат.intra – внутри)

- Первоначально «предпринимательство» ассоциировалось с организацией собственного нового дела
- Не так давно появившийся термин **интрапренерство** описывает индивидов, которые берут на себя риск в стратегических инициативах **внутри** крупных организаций

«Школа мечтательного лидера» или критика школы

- «школу предпринимательства» называют «школой мечтательного лидера» или школой «мечты»
- здесь возможно отсутствует объективный взгляд на реальности бизнеса и стратегия может остаться лишь громкими словами «чудаковатого» руководства.

Когнитивная школа

рассматривает формулирование стратегии как ментальный процесс.

Стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуально или коллективного и подчеркивает необходимость понять, "как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию".

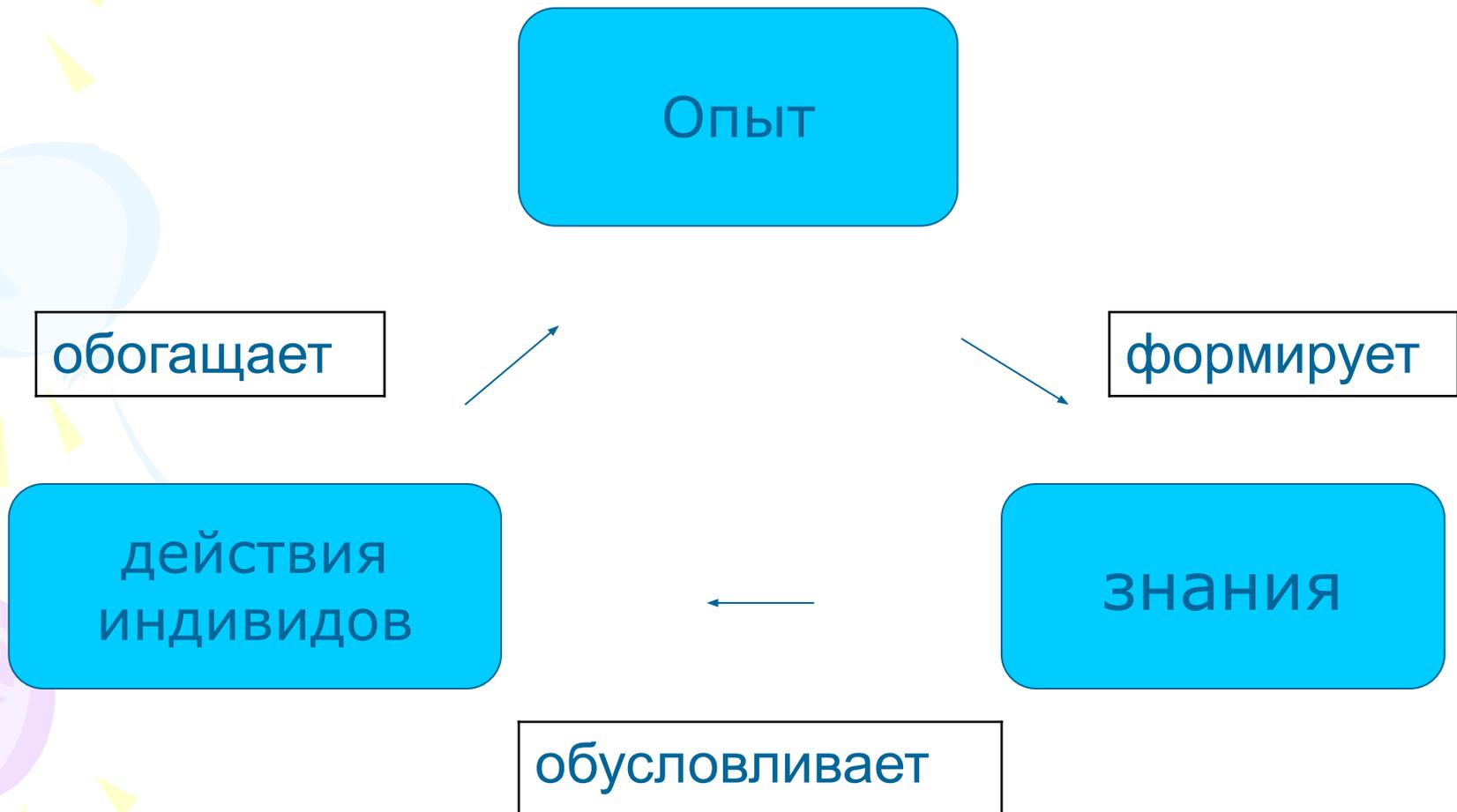
Большая часть источников по формулированию стратегии на основе этой школы опирается на труды по когнитивной психологии, которая делает упор на ограниченные возможности индивида собирать нужную информацию и обрабатывать ее, что ведет к субъективным или искаженным выводам.

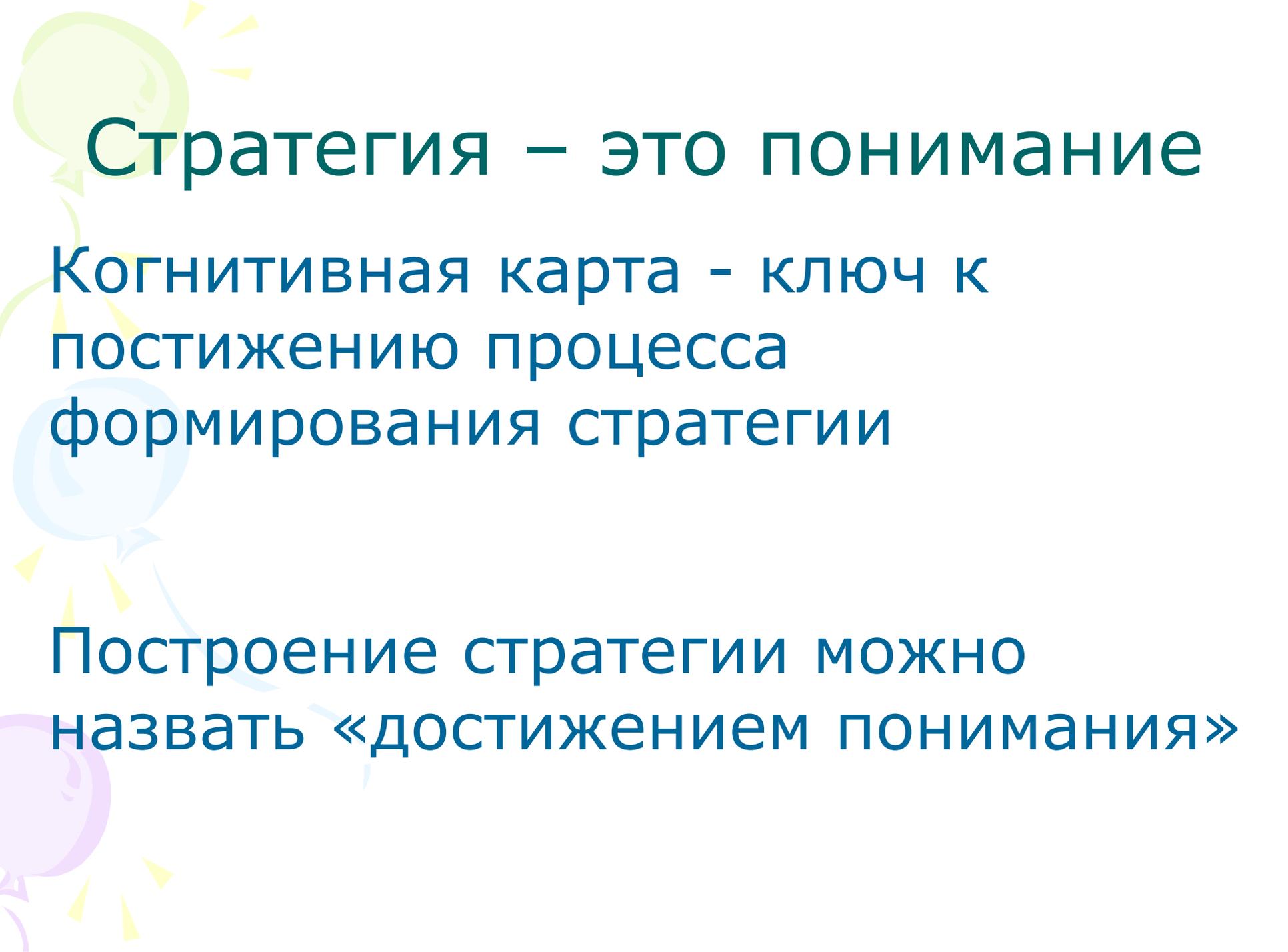


Основные положения

1. Процесс формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании стратега.
 2. Стратегия - это перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды.
 3. Информация из окружающей среды является интерпретацией мира, который существует только в том виде, в каком он воспринимается.
 4. Значительное внимание конкретным стадиям процесса формирования стратегии
 5. Понимание стратегического процесса способствует дальнейшему познанию законов мышления.
- 

процесс познания





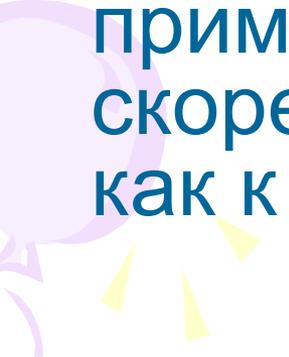
Стратегия – это понимание

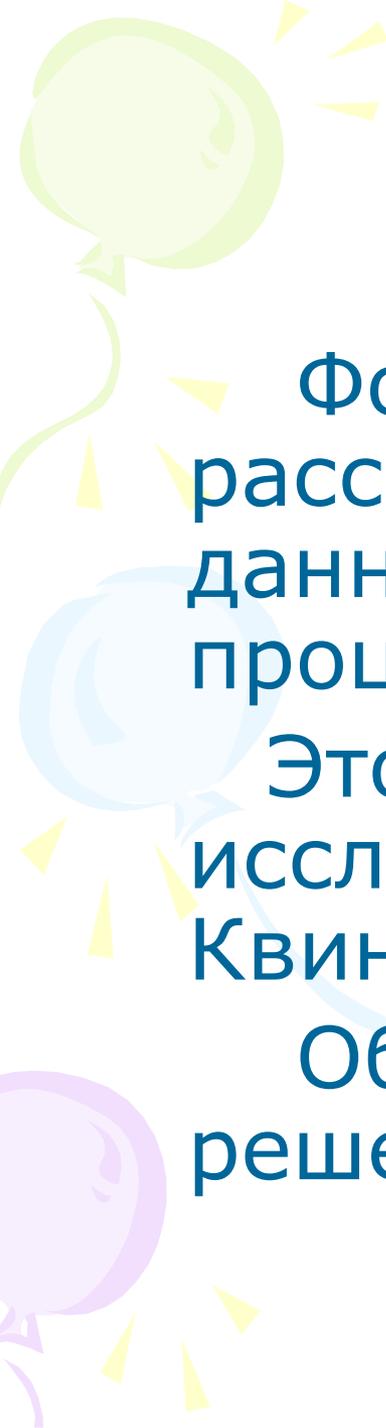
Когнитивная карта - ключ к
постижению процесса
формирования стратегии

Построение стратегии можно
назвать «достижением понимания»



Критика школы:

- искажение фактов
 - искажение понимания процесса принятия решений,
 - игнорирование таких феноменов, как опыт, творческое озарение, интуитивный синтез и означает искажение понимания.
 - субъективизм
 - разработки объективного крыла школы применимы к формированию стратегии скорее как к индивидуальному процессу, чем как к коллективному.
- 



Школа обучения

Формирование стратегии рассматривалось представителями данной школы как развивающий процесс.

Это направление развилось из исследований Джеймса Брайана Квинна.

Обучающая Школа предлагает решение: учиться со временем.

James Brian Quinn

Процесс стратегического планирования похож на ритуальный танец дождя. Главная задача - не заставить дождь пролиться на землю, а просто научиться лучше танцевать.



**Внутренние
решения**



**Внешние
события**



**Развитие
стратегии -
процесс
"логического
приращения"**

A close-up portrait of a middle-aged man with short, graying hair and glasses. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

Минцберг считает опасным упрощением трех предписывающих школ, что они предлагают "статичный процесс, не совместимый с динамикой и сложностями разработки стратегии"

Школа обучения предлагает учиться со временем
Формирование стратегии - "последовательный процесс".

Концепция обучения по Минцбергу

Процесс обнаружения того, что работает

The diagram illustrates a cyclical learning process. At the top, a cyan circular arrow points clockwise, containing the text 'Процесс обнаружения того, что работает'. Below this, a blue horizontal bar contains the text 'Понимание, почему это работает'. A dark blue arrow points downwards from the right side of this bar to a green rectangular box at the bottom containing the text 'Сознательное развитие этого направления поведения'. A light gray circular arrow points clockwise from the green box back to the cyan arrow, completing the cycle. On the left side, there are decorative elements including a green balloon, a blue balloon, and a purple balloon, each with yellow triangular streamers.

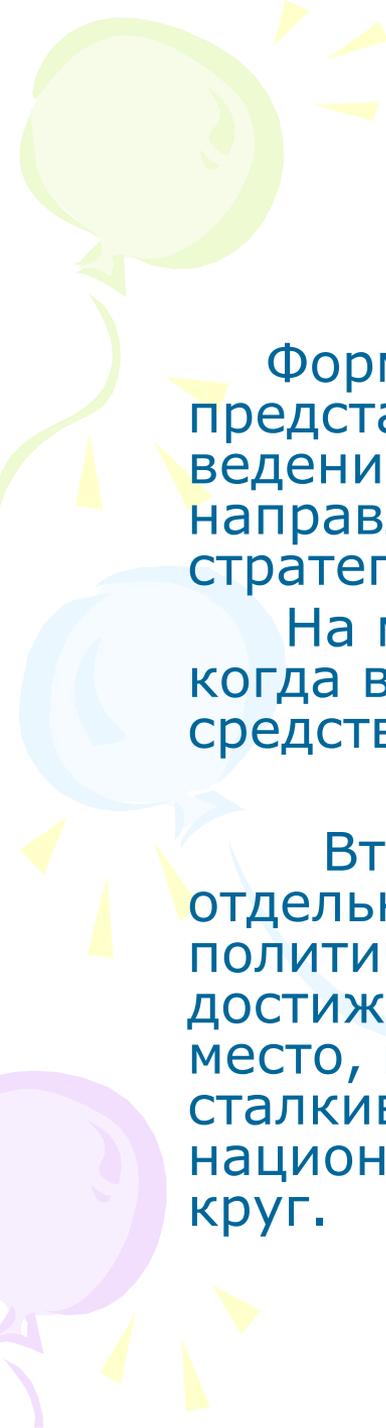
Понимание, почему это работает

Сознательное развитие этого направления поведения

Основные положения школы обучения:

- стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом;**
- стратегические инициативы развиваются сами по себе и подхватываются защитниками новых идей из числа менеджеров, которые распространяют их в коллективе и/или доводят до высшего руководства, что стимулирует их развитие;**
- удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т. е. развивающуюся стратегию, и однажды получив признание, такие действия нередко принимают форму предначертанной стратегии;**

- **лучшим в организации "учеником"** должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть место потенциальных стратегов;
- **процедура обучения** носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий;
- **роль руководства** заключается не в попытках заранее представить, каким будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии;
- **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 деятельности.



Школа власти

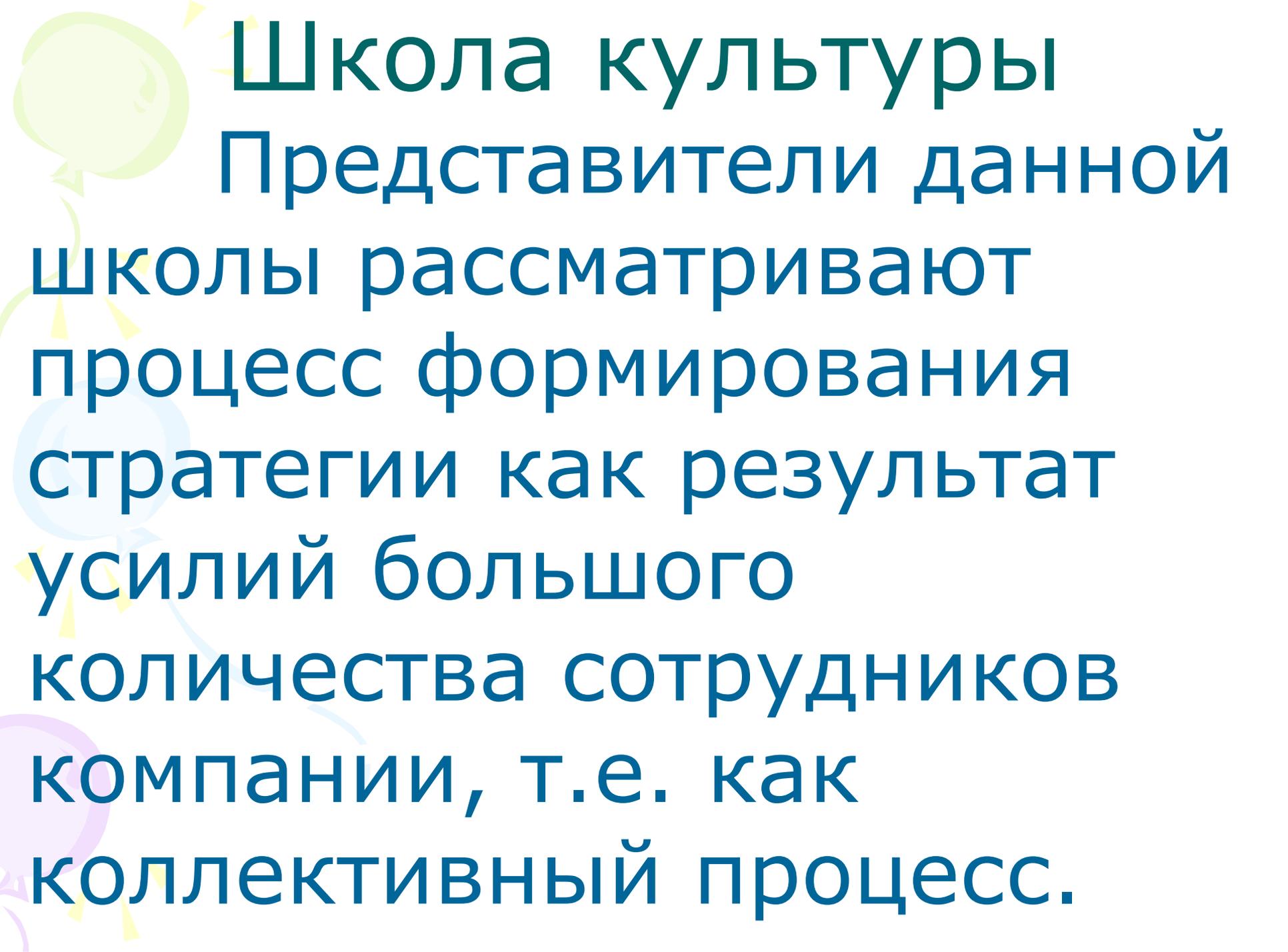
Формирование стратегии, с точки зрения представителей школы, представляло собой процесс ведения переговоров. Минцберг различает два направления, признающих политику частью стратегического процесса.

На микро уровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды используют политические средства для достижения своих целей.

Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда компании 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.

Критика Школы Власти

- Данной школой недооцениваются интегративные силы, такие как лидерство и культура, впрочем, как и само понятие стратегии.
- Политические методы в осуществлении назревших организационных перемен могут быть источниками серьезных сбоев и дезорганизации в работе.
- Анализ процесса формирования стратегии вне политических и властных его измерений представляется далеко не полным.



Школа культуры

Представители данной

школы рассматривают

процесс формирования

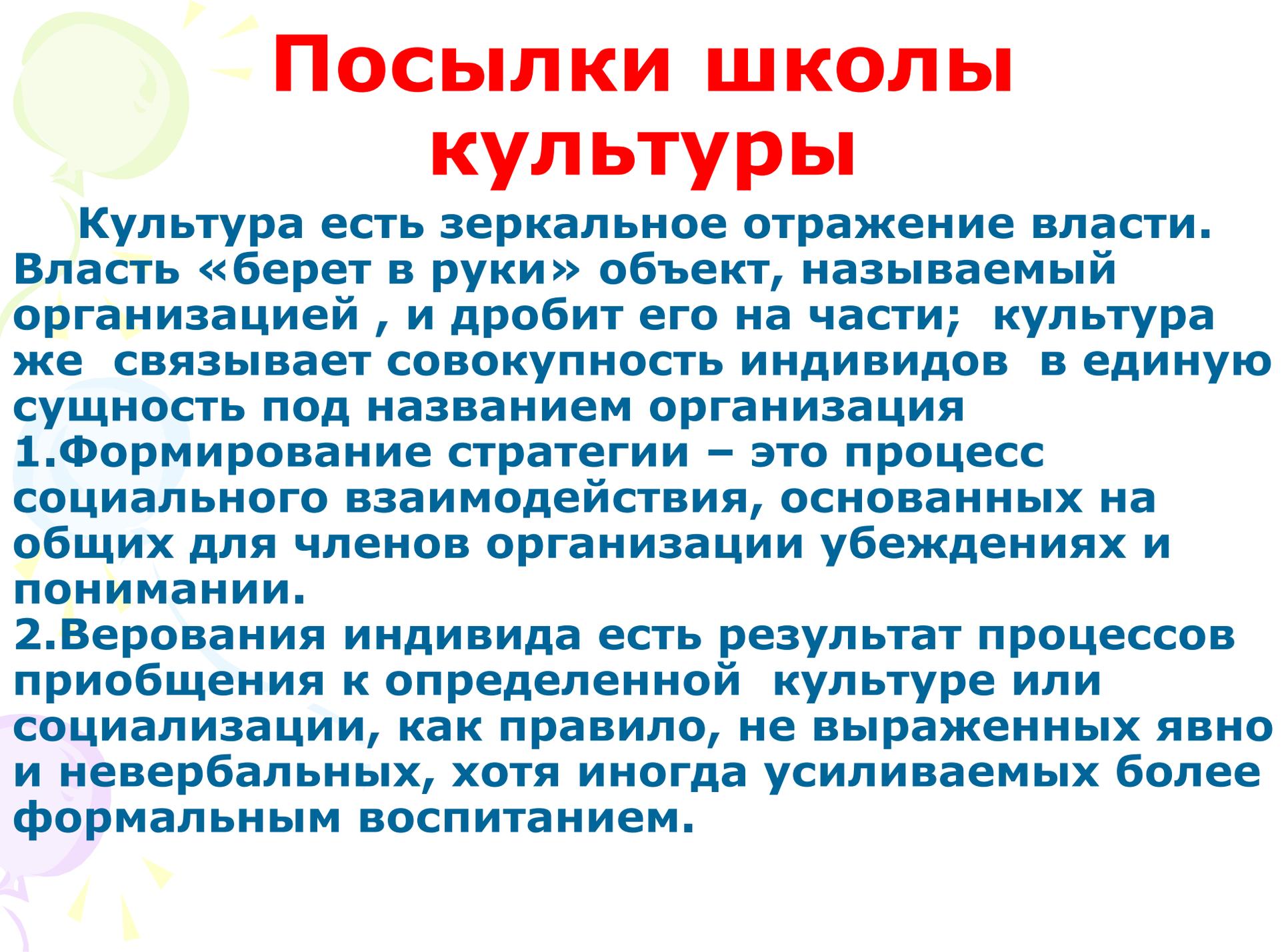
стратегии как результат

усилий большого

количества сотрудников

компании, т.е. как

коллективный процесс.



Посылки школы культуры

Культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием организация

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанных на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.

3. Члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как источники и объяснения могут оставаться для них мало понятными.

4. Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях и отраженных в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ.

5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Критика, вклад и контекст школы культуры

- школа культуры пытается разубедить нас в необходимости изменений, постоянства в управлении, устойчивого движения намеченным курсом.
- культура сильна, прочна, оформлена; ресурсы установлены и глубоки. Школа культуры в определенном смысле способствует застою.
- культуру очень сложно создать, реконструировать ее еще сложнее, но разрушение культуры не составляет никаких проблем. (например «Пять простых шагов разрушения высокой культуры»),
- она приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности. Быть непохожим на других очень здорово, но когда отличия становятся самоцелью, самобытность приводит к излишней самонадеянности.

- из теории ресурсной базы рождаются интересные идеи. Но их не так легко переложить на язык стратегического менеджмента. Неопределенность, связанная с ресурсами, позволяет объяснить, почему удачные стратегии осуществляются в течение долгого времени, не подвергаясь критике, но она «отмалчивается» по поводу того, когда и как от них следовало бы отказаться.

- в сравнении с беспорядочностью политических конфликтов школа культуры опирается на общую согласованную идеологию.

- в противоположность индивидуализму школ дизайна, познания и предпринимательства она привносит **важное коллективное измерение** социального процесса, рассматривая как индивидуальный, так и организационный стили и оспаривая популярную тенденцию к раздроблению всего сущего на отдельные части – «агенты» как часть «портфелей» - в пользу построения общей перспективы

Школа внешней среды. Построение стратегии как реактивный процесс

В Школе - внешние обстоятельства диктуют стратегию. Минцберг предполагает, что эта школа "выросла из теории непредвиденных обстоятельств, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики".

Это, по мнению Минцберга, означает, что "организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают".

Посылки школы внешней среды

- Внешнее окружение, проявляющее 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 рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса
- Организации собираются в своеобразные ниши экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не исчерпаны или враждебность среды не становится чрезмерной.



Критика школы

- *Измерения внешнего окружения абстрактны и расплывчатые.*
 - *Внешняя среда никогда не представляется чистом виде – благоприятной, сложной, враждебной или динамической.*
 - *Утверждение экологов о том, что организация лишена стратегического выбора, необоснованно*
- 

Школа конфигурации (Структурная школа)

Структурная Школа рассматривает формирование стратегии, как нечто, определяемое временем или обстоятельствами.

Вместо того, чтобы выделять лучший способ формирования стратегии, этот подход считает, что любой или все методы могут подойти в различных обстоятельствах.



Конфигурация и Трансформация

Стратегический
менеджмент

Устойчивые структуры

КОНФИГУРАЦИЯ

«Прыжки»

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Стратегия



1. Конфигурация – устойчивые структуры организации и внешнего контекста. Описывают и исследуют теоретики.



2. Трансформация – процесс разработки стратегии. Практикуют менеджеры.



За конфигурацией всегда следует трансформация

(Sirkin, Keenan, Jakson)

- **Продолжительность.** (*duration*) Результаты долгосрочных проектов должны проверяться регулярно. Должны определяться промежуточные цели и параметры оценки результатов.
- **Сплоченность.** (*integrity*) Команда, реализующая изменения должна работать сплоченно и организованно, люди входящие в ее состав должны обладать высоким профессионализмом и дополнять друг-друга.
- **Обязательства и готовность** (*commitment*) сотрудников участвовать в процессе формирования стратегии и управлении изменениями, как на уровне высшего руководства, так и на уровне рядовых сотрудников
- **Усилия** (*effort*) Реализация изменений требует от сотрудников высокой отдачи. Сотрудники должны работать на более высоком уровне и расширить круг своих полномочий.

Критика школы конфигураций

КОНФИГУРАЦИИ

- g Портрет любой организации – скорее, «многочисленные оттенки серого, но не черного и белого». «Идеальных типов» не существует
- g «В чем практичность этих моделей»

КВАНТОВЫЕ СКАЧКИ

- g «Большинство организаций большую часть времени меняются инкрементально»
- g «Если организации в промежутках между различными конфигура-циями находятся в состоянии дисбаланса..., как они вообще ухитряются совершать такой переход»



ВОПРОСЫ?