

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*В. С. Катъкало*

### ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ОСНОВНЫЕ ПАРАДИГМЫ

В статье исследовано развитие теории стратегического управления за последние 40 лет и предложена оригинальная концепция ее периодизации, состоящей из трех основных этапов. Для каждого из них характерны преобладание определенной школы научной мысли (соответственно, планирования, позиционирования и ресурсной концепции) и акцент либо на внутренние (первый и третий этапы), либо внешние (второй этап) факторы успешных стратегий фирм. Сделан вывод, что дальнейший прогресс этой научной дисциплины связан с плодотворным диалогом между неортодоксальными экономическими теориями фирмы и теорией организации. Проанализированы новые проблемы, стоящие перед теорией стратегического управления в условиях глобализации бизнеса и становления постиндустриального «общества знаний».

Теория стратегического управления, изучающая проблемы совершенствования целенаправленного руководства развитием организаций в меняющемся мире, весьма молода и продолжает активно прогрессировать. Хотя классические труды основоположников данной области исследований увидели свет всего 40 лет назад, сегодня в мире число тематических научных публикаций измеряется многими тысячами. Рост количества и качества этих работ, особенно заметный в последние 20 лет, поддерживается солидной международной академической инфраструктурой (журналы, конференции и профессиональные сообщества). Учебный курс по стратегическому управлению («политике бизнеса» или «стратегии») давно стал обязательным для аккредитованных программ МВА, а в ведущих школах бизнеса США и Европы ныне имеется и специализированная аспирантура. Динамика этой области исследований объясняется неуклонным возрастанием с середины XX в.

важности теоретического осмысления вопросов стратегической адаптации организаций ко все более нестабильной внешней среде. В России, где до начала рыночных реформ интерес к достижениям теории и практики стратегического управления был невелик, с середины 1990-х годов также быстро расширяется библиография отечественной профильной научной и учебной литературы.

Между тем, хотя стратегическое управление имеет (равно как маркетинг и теория финансов) признанный статус самостоятельной научной дисциплины, история ее становления не вполне укладывается в хрестоматийную трактовку структуры научных революций Т. Куна [Kuhn, 1962]. Согласно его концепции, любая область исследований развивается посредством смен парадигм, для каждой из которых (в промежутках между этими переходами) имеется свой период «нормальной науки», когда испытываются возможности применения конкретной парадигмы. В случае теории стратегического управления было немало заявлений о новых парадигмах и призывов к достижению согласия по поводу них, однако никогда такой консенсус не достигался. Многие ведущие специалисты считают поиск здесь единой парадигмы даже нецелесообразным [Fundamental issues, 1994, p. 1]. Возможно, модель Куна не оптимальна для оценки истории развития и нынешнего состояния этой теории, междисциплинарной по своей природе и основанной (подобно медицинской науке) на обобщении лучшего практического опыта.

Эклектизм является, пожалуй, самой привычной характеристикой современной теории стратегического управления, в которой иногда выделяют до 10 отдельных школ [Mintzberg, 1990a] или даже 12 разных аналитических подходов [Gilbert, 1992]. Почти все они опираются на теоретические разработки и инструментарий определенной области знаний (чаще всего — экономической теории фирмы, социологии организаций, политической науки или когнитивной психологии), применимой для объяснения и предсказания успехов и упадков фирм и иных организаций. Подобное обогащение было взаимным: впервые фундаментальные общественные науки, особенно микроэкономическая теория, оказались связанными с практическими аспектами менеджмента. Это взаимодействие стало еще более актуальным в последние 10–15 лет, когда все науки об организациях столкнулись с задачами осмысления их развития в условиях глобализации бизнеса и быстрого формирования «общества знаний». Современные реалии конкуренции стимулировали разработку адекватных моделей поведения фирм, что обусловило дальнейшую интенсификацию и новые приоритеты исследований в области стратегического управления.

Целями настоящей статьи являются попытка периодизации истории теории стратегического управления и предварительная оценка ее основных парадигм в свете сегодняшних научных задач. Разумеется, автор не ставит

нереалистичную задачу исчерпывающего анализа всей литературы по предмету.<sup>1</sup> В первой части статьи дается краткий обзор интеллектуальных корней этой области исследований и ее начального этапа (1960-е — первая половина 1970-х годов), когда преобладала школа планирования. В следующей части рассмотрен второй этап (с середины 1970-х до конца 1980-х годов), когда сформировалась академическая инфраструктура новой научной дисциплины, а среди аналитических подходов лидерство перешло к школе позиционирования. Предметом третьей части является современный этап исследований (с 1990 г. по настоящее время), отличающийся бурным развитием ресурсной школы.<sup>2</sup> В четвертой части анализируются проблемы теории стратегического управления в свете тенденций современной экономики. В заключении суммированы выводы.

**Начальный этап теории стратегического управления: исходные идеи и основоположники.** Стратегическое управление как сфера научных исследований значительно моложе его реальной практики. Правилom хорошего тона в обзорах по истории вопроса стало упоминание классических работ по военным стратегиям (от датированного 500 г. до н. э. китайского трактата «Искусство войны» до трудов европейских полководцев XIX в. Ф. Фoша и К. фон Клаузевица), проникательных суждений средневекового мыслителя Н. Макиавелли о механике политического и военного управления (их истоки находят в наследии афинских стратегов V–VI вв. до н. э.) и даже важности биологических теорий естественного отбора для корпоративных стратегий<sup>3</sup>. Однако представляется правомерным считать предтечей создания этой научной дисциплины процесс становления и роста в эпоху промышленного подъема конца XIX — начала XX в. (наиболее массовым образом в США) крупных промышленных корпораций или, в терминологии А. Чандлера, «современного делового предприятия».

Задачи профессионализации управления новым типом организаций стимулировали создание тогда в ведущих университетах США школ биз-

---

<sup>1</sup> Уместно привести авторитетное мнение Д. Шендела и К. Кула: «К счастью... объем публикаций в нашей области (стратегического управления) перерос способности любого человека охватить их полностью и, конечно, наверняка его способности изучить, не говоря уже о том, чтобы понять все к сегодняшнему дню написанное и доложенное на конференциях» [Schendel and Cool, 1988, p. 18].

<sup>2</sup> Данная периодизация не совпадает с предлагаемой некоторыми учеными ее другой версией, где каждое десятилетие, начиная с 1960-х годов, соответствует новому этапу исследований стратегического управления. Аргументы автора статьи изложены ниже.

<sup>3</sup> Б. Хендерсон утверждает, что теория Ч. Дарвина, возможно, дает лучшее, чем экономическая наука, понимание конкуренции в бизнесе [Henderson, 1989].

неса,<sup>4</sup> а вскоре востребовали и новый учебный курс, призванный интегрировать знания, получаемые студентами в функциональных курсах аккаунтинга, управления продажами и управления производством. Именно в Гарвардской школе бизнеса в 1911 г. впервые в мире началось преподавание такого курса, названного «Политика бизнеса» [Markus, Goodman and Grazman, 1995, p. 121] и ставшего прообразом нынешней учебной дисциплины стратегического управления. В традициях этой школы бизнеса акцент в курсе сразу был сделан на кейс-метод, что сближало обучение с практикой бизнеса, но освобождало профессора от разъяснения сути механизмов достижения искомой интеграции. Хотя курс политики бизнеса быстро стал стандартной частью учебных планов лучших школ бизнеса США, он не имел никаких строгих содержательных нормативов и никакой базовой специальной теории.<sup>5</sup>

Интеллектуальные предпосылки вызревания последней складывались на протяжении первых шести десятилетий XX в. по мере прогресса теории менеджмента организаций. Можно выделить три ее существенных достижения, сыгравших важную роль в зарождении идеологии современной теории стратегического управления. Во-первых, это идея интеграции функциональных видов деятельности внутри организации, подробно разработанная в начале XX в. административной школой управленческой мысли во главе с А. Файолем. Однако до 1930-х годов учеными почти не делалось различий между теориями организаций, их менеджментом и стратегиями. По аналогии с военным делом, под стратегией понимали крупные и долгосрочные решения.

Второй вклад в формирование основ теории стратегического управления был сделан Ч. Барнардом. В книге 1938 г. «Функции руководителя» он впервые указал на разницу между работой менеджмента по повышению экономической эффективности организации (соотношение затрат и результатов) и деятельностью высшего руководства по повышению ее эффективности с точки зрения достижения поставленных целей. Эта концепция не только содержательно разграничивала оперативное управление на уровне

---

<sup>4</sup> В Европе в то время школы бизнеса были крайне редким явлением. Только во второй половине XX в. здесь началось активное развитие центров бизнес-образования, сопоставимых со школами бизнеса США по масштабам и уровню программ МВА.

<sup>5</sup> Стимулом к началу изменений в 1960-е годы чисто практической ориентации школ бизнеса США стала их резкая критика за пренебрежение научными исследованиями, содержащаяся в докладах 1959 г. комиссий Пирсона и Гордона-Хауэлла (финансировавшихся соответственно фондами Форда и Карнеги) о состоянии национальной системы бизнес-образования.

производства и высший менеджмент, но и неизбежно увязывала организацию с ее внешней средой. Впоследствии тезис о важности такой «состыковки» стал краеугольным камнем многих аналитических построений на тему стратегий. Третьей плодотворной идеей было введенное Ф. Селзником понятие «отличительных компетенций» организации [Selznick, 1957].

Особенно благоприятные интеллектуальные условия для вызревания концепций стратегической адаптации организаций возникли в 1960-е годы. Это было время окончательного отказа теории организаций от универсальных принципов администрирования (благодаря работам Г. Саймона, Дж. Марча, Р. Сайерта и др.) и превращения ситуационного и системного подходов в методологическую основу изучения поведения фирм, которые начали трактоваться как открытые системы.<sup>6</sup> В то десятилетие вышли в свет три книги основоположников исследовательской традиции в стратегическом управлении: монография «Стратегия и структура» А. Чандлера [Chandler, 1962], коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: Текст и кейсы» [Business policy, 1965] и работа И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [Ansoff, 1965]. В них был предложен ряд ставших классическими определений и концепций. Однако при общей огромной значимости этих работ для теории стратегического управления они породили ее весьма разные ответвления.

В книге профессионального историка бизнеса **А. Чандлера** были впервые серьезно изучены процессы формирования крупных компаний. Описывая истории роста и административных изменений в *General Motors*, *Sears*, *Standard Oil of New Jersey (Exxon)* и *DuPont*, ученый показал, как их руководители выполняют работу по стратегическому управлению и достигают выдающихся хозяйственных результатов. Он утверждал, что решение о стратегии предшествует выбору адекватной ей организационной структуры. В начале 1960-х годов этот тезис быстро получил признание как факт жизни, поскольку ранее никто не рассматривал стратегию под таким углом зрения. Чандлеру принадлежит авторство термина «организационная инновация», описывающего случай разработки и внедрения нетривиальной организационной структуры (например, дивизиональной), востребованной для поддержки новой стратегии (диверсификации). Выводы, изначально полученные на материалах четырех крупнейших компаний США, нашли подтверждение в последующих книгах ученого, где был расширен перечень американских объектов исследования [Chandler, 1977] и выполнен сравнительный анализ развития компаний США, Германии и Великобритании

---

<sup>6</sup> Самым ярким свидетельством послевоенного смещения акцентов в бизнес-образовании США с внутрифирменных на внешние факторы качества менеджмента стало появление в 1950-е годы концепции маркетинга.

[Chandler, 1990]. Чандлеровское определение стратегии как «установление базовых долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимой для реализации этих целей» [Chandler, 1962, p. 16], впоследствии активно использовалось при изучении стратегического управления его учениками и сторонниками экономических контрактных теорий фирмы, признающих роль менеджеров в различиях между организациями.

Работа Чандлера, в которой вместо привычного термина «политика бизнеса» был введен и концептуализирован термин «стратегия», оказала влияние и на авторов двух других названных классических трудов 1960-х годов. Между тем начальный этап развития теории стратегического управления прошел под знаком влияния именно этих двух книг, ввиду наличия в них первых инструментов разработки стратегий фирм. На данном этапе (примерно до середины 1970-х годов) преобладала концепция стратегического планирования И. Ансоффа, более формальная и аналитическая, чем ориентированный на качественные аспекты стратегий подход Гарвардского учебника 1965 г.

*К. Эндрюс*, автор аналитического текста к этому учебнику, в целом принял чандлеровскую трактовку стратегии, но дополнил ее заимствованным у Селзника понятием «отличительная компетенция» организации и своим видением фактора неопределенной внешней среды, к которой фирма должна адаптироваться. С точки зрения Эндрюса, оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха. Основанный на данной логике метод СВОТ-анализа<sup>7</sup> позволял топ-менеджерам фирмы сводить воедино в СВОТ-матрице анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и выработать затем стратегию для конкретной ситуации. Этот метод стал ключевым инструментом концепции политики бизнеса и неперенным элементом учебников по стратегиям, но на его основе трудно было делать какие-либо обобщения для всех ситуаций бизнеса. Кейс-метод оставался другим важным элементом исследований и преподавания в рамках этой концепции, ограниченность исходных посылок которой для анализа факторов сложности, неопределенности и конфликтов внешней среды признавал сам Эндрюс [Andrews, 1971].

---

<sup>7</sup> От англоязычной аббревиатуры SWOT=Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Строго говоря, первоначально этот метод обозначался как LCAG (аббревиатура фамилий авторов учебника 1965 г.), а затем в более поздних учебниках появились версии SWOT-анализ [Thompson and Strickland, 1990, p. 88] или TOWS-матрица [Wehrich, 1982].

Взгляды авторов учебника 1965 г. по политике бизнеса получили известность и как «школа проектирования» (терминология Г. Минцберга)<sup>8</sup> ввиду их веры в то, что формулирование стратегии есть процесс ее концептуализации. К сожалению, возможно вследствие несколько наивной интерпретации действительности, главным тезисом этой школы стала дихотомия концепций формулирования (содержания) и осуществления (процесса) стратегии, что вело к расколу единого предмета исследований. Такие воззрения были естественны для учебника, в котором был консолидирован опыт обучения менеджеров на основе кейсов, а теоретические выкладки играли роль комментариев к ним.

Идеи **И. Ансоффа**, признанного «отца» **школы планирования**, имевшего опыт работы на посту вице-президента корпорации *Lockheed*, были, с одной стороны, ответом на спрос на более адекватную сложным вопросам подготовки стратегических решений и применимую для любой фирмы аналитическую модель, чем метод СВОТ. С другой стороны, Ансофф был неудовлетворен активно внедрявшейся в 1950–60-е годы в крупных компаниях методикой долгосрочного планирования, сменившей ранее применявшуюся практику краткосрочного (1–2 года) финансового планирования. Модное тогда (не только в США) увлечение планированием хозяйственных систем не только стало возможным благодаря появлению ЭВМ, но и соответствовало ожиданиям эпохи устойчивого экономического роста, зрелых технологий и новых рынков. Мир казался предсказуемым, а будущее — надежно планируемым.<sup>9</sup> Вполне в духе времени были и предложенные в 1954 г. П. Друкером в книге «Практика менеджмента» исходные идеи концепции управления по целям.

По мнению Ансоффа, принцип *долгосрочного планирования* — простой экстраполяции статистических трендов прошлого — не соответствовал реалиям непрерывных изменений в продуктах и спросе, особенно отмечавшихся им в электронной, фармацевтической и аэрокосмической отраслях экономики США. Взамен он предложил идеологию *стратегического планиро-*

---

<sup>8</sup> В русских изданиях работ этого ученого порой применяется неудачный вариант перевода — «школа дизайна», искажающий смысл оригинального термина (design school).

<sup>9</sup> Долгосрочное планирование крупных корпораций США того времени порой даже называют «капиталистическим эквивалентом советских пятилетних планов» [Crainer, 2000, р. 121]. Вплоть до начала 1970-х годов американские корпорации широко применяли опыт планирования операций Второй мировой войны, а школы бизнеса развивали исследования и преподавание в области «Исследования операций». Современные количественные методы принятия управленческих решений в значительной мере опираются на теорию игр.

вания: идти от анализа будущего к настоящему. Для 1965 г. это была новаторская постановка проблемы планирования. Модель стратегического планирования Ансоффа состояла в последовательном процессе принятия стратегических решений. Он разделил все решения менеджмента компании на три группы: «стратегические» (о продуктах и рынках), «административные» (об организационной структуре и распределении ресурсов) и «оперативные» (о бюджетировании и контроллинге). Таким образом, Ансофф дополнил модель «стратегия-структура» Чандлера системами управления. Однако будучи порождением своей эпохи, модель Ансоффа была нацелена больше на поддержку процессов корпоративной экспансии и диверсификации, нежели стратегического планирования в целом.

Подход Ансоффа по сравнению с концепцией Эндрюса был более детализированным и комплексным; роль корпоративного плановика виделась более значимой, чем главного управляющего; модель разработки стратегии была скорее типовой, чем спроектированной для уникальной ситуации; акцент был сделан на исследование проблем того, что сегодня принято называть *корпоративной* стратегией (с какими продуктами и на каких рынках конкурировать), а не на вопросы *бизнес-стратегий* (как конкурировать в конкретной ситуации). Более глубокий (по сравнению с Эндрюсом) анализ Ансоффом самой *концепции* стратегии нашел отражение в более тщательной проработке вопроса о *процессе* создания стратегии. Для Ансоффа стратегия означала сумму нескольких управленческих выборов: а) разнообразия продуктов и рынков; б) направления роста корпорации (акцент на старые или новые продукты и рынки); в) конкурентного преимущества (уникальных возможностей с точки зрения характеристик продуктов и рынков); г) синергии (введенный им в теорию менеджмента термин, означавший эффект от комбинации компетенций корпорации и объяснявшийся на примере «2+2=5»); д) между самостоятельным производством и внешней закупкой.

В конце 1960-х и первой половине 1970-х годов концепции стратегического и долгосрочного планирования вызывали большой энтузиазм у исследователей стратегий по обе стороны Атлантики, где во многих странах были созданы профессиональные общества, призванные содействовать повышению уровня работы плановиков-практиков. Показательно, что начавшие издаваться первые профильные научные журналы, *Long Range Planning* и *The Planning Review*, не содержали в названии термина «стратегия» и в основном описывали практику планирования. В рамках школы планирования большое признание, помимо работ Ансоффа, получили труды Дж. Штайнера, Р. Акоффа и Дж. Арженти. В большинстве публикаций представителей этой школы, как правило, не делалось попыт-

ки аналитических или эмпирических исследований, а описывался опыт избранных отраслей, и выводы носили ярко выраженный предписывающий характер. Так, Штайнер в фундаментальном (800 страниц) трактате развивал тезис, что надлежащим образом сконструированные системы планирования незаменимы для высших менеджеров и являются необходимым, если не достаточным, условием для улучшения показателей корпорации [Steiner, 1969]. Детально разработанные и охватывающие всю внутрифирменную организацию построения Штайнера позволяли связать теорию планирования с практикой, однако его модель долгосрочного планирования была явно механистической.<sup>10</sup>

Несмотря на быстрое признание начальных концепций стратегического управления Чандлера, Эндрюса, Ансоффа и их коллег в академической среде и учебных аудиториях, они не оказали немедленного воздействия на практику менеджмента. В рассматриваемый период решающее влияние на изменения в ней исходило от консультационных фирм, предложивших ряд оригинальных аналитических инструментов и схем. Наибольшим был вклад *Бостонской консультационной группы* (БКГ; Boston Consulting Group), основанной в 1963 г. Б. Хендерсоном и вскоре прославившейся двумя разработками: «кривой опыта» и матрицей «Рост-доля рынка» (с ее знаменитой терминологией «дойных коров», «собак», «звезд» и «трудных детей»). Согласно первой, издержки фирмы (особенно у первопроходца рынка) снижаются при росте ее рыночной доли. На основе второй (развивавшей логику первой) строился анализ портфеля продукции фирмы. Более того, концепция «кривой опыта» являла собой динамический взгляд на бизнес-стратегии, призывавший фирмы к стратегическому поведению в рыночной конкуренции. Хотя впоследствии ни одна из новаций БКГ не избежала критики, сегодня трудно найти учебник по стратегии, в котором нет, по крайней мере, их уважительного упоминания.

В отличие от традиционного увлечения крупных консультационных фирм идеями долгосрочного планирования в ущерб стратегии, БКГ превратила ее концепцию в главную тему управленческого консалтинга. Примеру БКГ последовали другие лидеры этого бизнеса. В начале 1970-х годов компания *McKinsey* в результате своих проектов для корпорации *General Electric* обогатила инструментарий стратегий концепцией стратегических бизнес-единиц и матрицей «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция», а чуть позже *Arthur D. Little* — анализом жизненного цикла отрасли (продукта). С середины 1970-х годов этот багаж пополнился результатами

---

<sup>10</sup> По мнению Э. Боумана, работа 1965 г. И. Ансоффа была также «написана с позиций инженера» [Bowman, 1990, p. 11].

исследовательского проекта *PIMS*,<sup>11</sup> подтвердившего позитивную связь между долей рынка и прибыльностью бизнеса и сценарным планированием, пионером которого была корпорация *Royal Dutch Shell*, которая, в силу особо длинных временных горизонтов планирования нефтяного бизнеса, была заинтересована в моделях, более приемлемых здесь, чем традиционные методы прогнозирования.

Таким образом, начальный этап теории стратегического управления принес важные результаты. Концептуализировав (пусть порой с весьма разных позиций) понятие «стратегия» применительно к управлению деловыми фирмами, основоположники новой теории вышли за рамки присущего учебному курсу «Политика бизнеса» понимания стратегии как межфункциональной координации или интеграции. Теперь этим понятием обозначался выбор товарных рынков, на которых фирма будет конкурировать, и ключевые политики, определяющие то, как она будет конкурировать. Было показано различие между корпоративными, деловыми и функциональными стратегиями, разработаны методики их создания и аналитические интерпретации их влияния на результаты компаний. В 1960-е годы эти достижения вместе с разработками БКГ дали мощный толчок к осмыслению заново менеджерами-практиками сути работы по руководству компаниями в целом. Между тем только к середине 1970-х годов в исследованиях стратегий наметился отход от примитивных методов анализа, новая научная дисциплина стала обретать первые контуры позитивной науки и начала образовываться адекватная академическая инфраструктура.

**Второй этап: становление научной дисциплины.** Кардинальным переменам в масштабах и содержании исследований стратегий фирм способствовало нарастание трех параллельных процессов, обозначившихся уже в первой половине 1970-х годов: снижения эффективности долгосрочного, а затем и стратегического планирования; институционализации академической работы под знаменем новой парадигмы «стратегического управления» и проникновения сюда стандартных методов научного анализа. К началу 1980-х годов данная область исследований изменилась почти до неузнаваемости.

Сильными катализаторами *первого* из названных процессов был нефтяной шок 1973 г. и последовавший за ним мировой экономический кризис, поставившие под серьезное сомнение признанные концепции планирования. В наступившей эпохе плавающих валютных курсов, высокой инфля-

---

<sup>11</sup> Аббревиатура «Profit Impact on Marketing Strategies» (влияние маркетинговых стратегий на размер прибыли). Этот проект, работа по которому началась в 1960 г. с компании *General Electric*, был организован Институтом маркетинговых исследований (аффилированным с Гарвардской школой бизнеса) и располагал крупнейшей в мире базой данных о корпорациях.

ции и усиливающейся международной конкуренции (особенно болезненной ввиду непредвиденных успехов японских фирм) заметно упал авторитет технически сложных моделей планирования. Они оказались оторванными от понимания реальных конкурентных преимуществ. Ведущие компании США и Европы, не жалевшие ресурсов на отделы планирования, обнаружили, что те выродились в своеобразные «башни из слоновой кости», изощрявшиеся в методах определения долгосрочных целей, которых все труднее было реально достичь.

Явное усиление фактора неопределенности в управлении бизнесом остро поставило вопрос о базовых допущениях прежних концепций стратегий, прежде всего, о полной рациональности плановых решений. Хотя идея ограниченной рациональности была в 1950-е годы теоретически обоснована Саймоном, Эндрюс еще в 1971 г. отстаивал тезис, что «стратег аналитически объективен» [Andrews, 1971, p. 37], вскоре опровергнутый действительностью. В качестве альтернативы возникли теории «нарастающей стратегии» Г. Минцберга [Mintzberg, 1978] и «логического инкрементализма» Дж. Квинна [Quinn, 1980]. В них делалась попытка проникнуть в суть организационных процессов (цепи управленческих решений), достаточно непреднамеренным результатом которых была стратегия.

Однако лишь к началу 1990-х годов школа планирования удалась с авансены теории и практики стратегического управления. Черту под эпохой планирования подвел в 1994 г. Г. Минцберг в книге «Взлет и падение стратегического планирования». Он подробно раскрыл три «фундаментальных заблуждения» стратегического планирования: о предопределенности будущего, об отделении планирования от выработки стратегии и о возможности всеобъемлющей формализации [Mintzberg, 1994, p. 221–321], сделав вывод, что процесс формулирования стратегии является, в отличие от планирования, креативным синтезом, а не формальным анализом. Однако Минцберг указал и на уместность применения каждой из этих техник в зависимости от контекста: анализ, например, может быть востребован при управлении организацией, действующей в относительно стабильной внешней среде (что, заметим, является весьма редкой роскошью для современного бизнеса).

*Второй* важной тенденцией 1970-х годов было формирование трех ключевых элементов инфраструктуры научной дисциплины стратегического управления: профессиональных сообществ, реферируемых журналов и аспирантуры. Уже в 1971 г. американская Академия менеджмента образовала секцию по политике бизнеса и планированию, в названии которой впоследствии «планирование» было заменено на «стратегию». В 1972 г. в рамках первой программы этой секции Д. Шендел и К. Хаттен выступили с предложением об изменении названия профильной области исследований с «поли-

тики бизнеса» (сохранив его за учебным курсом) на «стратегическое управление».<sup>12</sup> Под новым термином они понимали работу, связанную с фигурой предпринимателя и его функцией основания и (учитывая потенциальную неограниченность жизни корпораций) постоянного обновления организаций. Расширительная трактовка предмета исследований получила признание (а термин «стратегия» стал очень модным в академической и деловой среде): в 1981 г. в Лондоне состоялась первая встреча Общества стратегического управления, объединившего практиков, консультантов и ученых и ставшего с тех пор самым представительным международным профессиональным форумом.

Подтверждением правильности выбора новой парадигмы стала ситуация с тематическими научными журналами. Основанный в 1970 г. *Journal of Business Policy* издавался лишь два года ввиду нехватки рукописей и выжил благодаря расширению тематики путем переименования в *Journal of General Management*. Однако начавшие издаваться в 1980 г. сразу два журнала по стратегическому управлению — *Strategic Management Journal* (полностью реферируемый) и *Journal of Business Strategy* (ориентированный на практиков) — никогда не испытывали серьезных затруднений с отбором материалов. Первый из них (его редактором изначально был Д. Шендел) быстро стал трибуной актуальных теоретических дискуссий<sup>13</sup> и самым престижным местом публикации результатов профильных исследований. Последние стали нередко размещаться и на страницах ведущих реферируемых журналов по общему менеджменту типа *Administrative Science Quarterly* и *Academy of Management Review*, а также наиболее авторитетных научно-практических журналов школ бизнеса США *Harvard Business Review* и *California Management Review* (Калифорнийского университета в г. Беркли).

Символично, что до 1970-х годов в школах бизнеса университетов США (исключением был лишь Гарвард) не было аспирантуры в области стратегий.<sup>14</sup> Впоследствии, конечно, не все эти специализированные программы опирались на академический потенциал, достаточный для освоения будущими научными работниками передовой исследовательской методологии в сфере стратегий. Однако программы аспирантуры в школах бизнеса

---

<sup>12</sup> Авторы данного термина (обоснование его см.: [Schendel and Hatten, 1972]) утверждают, что он уже с 1969 г. использовался в их Университете Пурду (США) [Schendel and Cool, 1988, p. 19].

<sup>13</sup> Ярким примером является принципиальная полемика Г. Минцберга и И. Ансоффа о научной судьбе школ проектирования и планирования (см.: [Mintzberg, 1990b, 1991; Ansoff, 1991]).

<sup>14</sup> Тогда же здесь появились и первые профессорские позиции в сфере «политики бизнеса».

не только создали для лучших из них особое конкурентное преимущество, но и стали уже в 1980-е годы важным источником кадров для продвижения новой научной дисциплины.

Этапную роль в развитии исследований по стратегическому управлению сыграла конференция «Политика бизнеса и планирование: Состояние дел», проведенная в 1977 г. в Питтсбургском университете. Два года спустя ее материалы были опубликованы в книге «Стратегическое управление: Новый взгляд на политику бизнеса и планирование» под редакцией организаторов конференции Д. Шендела и Ч. Хофера. Значение конференции было не только в масштабности ее темы, но и в том, что впервые удалось собрать очень солидный международный состав участников для обсуждения актуальных вопросов качества исследований и, в частности, дефицита в них свежих идей.

Эта легендарная конференция ярко подтвердила *третью* тенденцию 1970-х годов в развитии новой академической области: смену жанров научной работы. Вместо доминировавшего ранее (и сохранившего важную роль) анализа кейсов, при котором обобщения достигались методом индукции, стал быстро набирать силу иной стиль исследований, опиравшийся на статистические и эконометрические методы. Новый инструментальный анализ стратегий был актуален в свете изменившихся задач управления крупными фирмами, которые в 1960–70-е годы в качестве основной формы экспансии использовали диверсификацию. Традиционные методы управления размещением капитала в таких корпорациях, понимавшихся топ-менеджерами как портфели бизнес-единиц, стали неадекватны реалиям, когда менеджеры должны были мыслить в терминах конкурентных стратегий. В изучении вопросов стратегического менеджмента центральное место заняли выяснение и эмпирическая проверка связей между выбранной менеджерами стратегией и хозяйственными результатами корпораций (в частности, по показателю прибыли на инвестиции).

Самыми значимыми среди появившихся на волне новых интересов публикаций были три направления научного поиска. Во-первых, это были навеянные идеями Чандлера и проводившиеся в Гарвардской школе бизнеса исследования (в основном аспирантами) взаимосвязей между стратегиями роста, организационной формой и ожидаемыми результатами корпораций. Одним из важных итогов данных усилий была классификация стратегий диверсификации, из которых, как оказалось, отнюдь не все приводят к улучшению деятельности фирм. Среди этих работ наиболее влиятельной стала книга Р. Рамелта «Стратегия, структура и экономические результаты» [Rumelt, 1974]. Во-вторых, очень плодотворным оказался проводившийся в Университете Пурду на материалах пивоваренной промышленности США эконометрический анализ бизнес-стратегий [Hatten, Schendel and Cooper, 1978],

показавший, что среди компаний одной отрасли может иметь место существенная разница в стратегиях и результатах. Однако работа Шендела, Хаттена и их коллег (как и монография Рамелта) стала знаменитой не только вследствие сделанных в ней открытий, но и благодаря использованию новой научной методологии, дедукции (в частности, оценки стратегий на основе измеримых переменных), ознаменовавшей поворот в философии стратегических исследований. Кроме того, в обоих случаях была доказана неоднородность фирм-конкурентов, что ранее в стандартной микроэкономической теории в принципе не допускалось.

Закономерным поэтому было зарождение третьего радикально нового направления изучения стратегий на экономическом факультете Гарварда, где в 1970-е годы начали ставиться под сомнение упрощенные неоклассические представления о фирме. «Отцом» новой парадигмы исследований стратегий стал **М. Портер**, применивший здесь логику теории отраслевой организации,<sup>15</sup> в духе работ 1950-х годов Э. Мейсона и Дж. Бейна. До Портера фирмы в теории стратегического управления трактовались как адаптирующиеся к определявшейся общими мазками внешней среде. Используя большое число кейсов как фактологическую базу, Портер создал концепцию, исходившую из переноса акцента с фирмы на анализ отрасли, в которой она конкурирует.

Структура конкретной отрасли, анализируемая через призму «пяти сил конкуренции» Портера, определяла интенсивность конкуренции в ней и, следовательно, потенциальный уровень прибыльности бизнеса. Этими пятью силами, учет которых необходим для выработки успешных стратегий, были поставщики, конкуренты, возможные товары-заменители, потенциальные новички в отрасли и потребители. Фирма должна, по мнению Портера, позиционировать себя в отрасли так, чтобы она могла наилучшим образом защищать себя от воздействия этих пяти сил либо оказывать на них влияние. Анализ внутренних способностей фирмы был также задействован, однако лишь в контексте общей схемы анализа конкурентов. Общей целью было позиционирование фирмы за мощными барьерами входа в отрасль, что вело к ограничению конкуренции и обеспечению квази-монополистических прибылей путем ценообразования выше предельных издержек.<sup>16</sup> Поставив управленческое решение о выборе конкурентной стратегии

---

<sup>15</sup> Одной из первых публикаций Портера на эту тему была совместная с Р. Кейвсом (его научным руководителем в аспирантуре и деканом факультета) статья в сугубо теоретическом экономическом журнале *Quarterly Journal of Economics* (см.: [Caves and Porter, 1977]).

<sup>16</sup> Разумеется, Портер отмечал, что все эти действия не должны противоречить нормам антимонопольного регулирования и что подобный контроль над ценами зависел от уникальных внутренних способностей фирмы.

для определяемой в экономических терминах внешней среды в центр анализа, Портер фактически, говоря словами Шендела, «перевернул теорию отраслевой структуры с ног на голову». Вместо традиционной для этой теории идентификации источников монопольных прибылей, он применил ее аналитическую схему «Структура отрасли — поведение фирм — экономические результаты» для определения и объяснения конкурентных стратегий фирм, стремящихся к выживанию и прибылям.

Свои взгляды, ставшие основой **школы позиционирования**, Портер изложил и развил в знаменитой книжной трилогии: первой в этом ряду была «Конкурентная стратегия: Методики анализа отраслей и конкурентов» (1980), за ней последовали «Конкурентное преимущество: Достижение и удержание наивысших результатов» (1985) и «Конкурентные преимущества стран» (1990). Кроме модели «пяти сил отраслевой конкуренции», арсенал его основных методик включал концепции трех типовых конкурентных стратегий (лидерства по издержкам, дифференцирования и фокусирования) и «цепочки создания ценности товара». Помимо давно востребованных неординарных аналитических инструментов для разработки стратегий, результаты работ Портера привлекали своим рамочным характером, позволявшим учесть особенности отдельной ситуации. Ученый исходил из принципа: «Лучшая стратегия для конкретной фирмы непременно является уникальной разработкой, отражающей специфические обстоятельства ее функционирования» [Porter, 1980, p. 34]. Теория конкурентных преимуществ Портера мгновенно стала популярной в деловом и академическом мире, а ее автор — пользоваться ажиотажным спросом как консультант ведущих компаний и национальных правительств.

Подход Портера был очень характерен для второго этапа развития стратегического управления как академической дисциплины, когда (на фоне первых успехов в применении строгих научных методов) интерес многих исследователей был сфокусирован здесь на создании базовой теории, для чего были задействованы достижения смежных наук. Помимо теории отраслевой организации уместно упомянуть контрактные ответвления экономической теории фирмы, социологию организаций, политическую науку, социальную психологию и поведенческую теорию принятия решений. При этом одна группа новых аналитических конструкций исходила из приоритета внешней среды фирмы, а другая — из акцента на внутриорганизационные процессы.

К первой относят концепцию *экологии организационных популяций* М. Ханнана и Дж. Фримана [Hannan and Freeman, 1977], в которой соединены экономическое понимание конкуренции и социологическое представление о неспособности организаций к существенным изменениям; теорию *транзакционных издержек* О. Уильямсона [Williamson, 1975, 1985], тракто-

вавшую проблемы вертикальной интеграции и эффективности организационных структур как контрактные, а границы фирмы — как определяемые спецификой активов и рынков, сопряженных с конкретными хозяйственными сделками; концепцию «стратегического соответствия» фирмы и ее среды Р. Майлса и Дж. Сноу [Miles and Snow, 1978], разработанную в традициях теории организационного поведения и содержавшую четыре типовые стратегии для достижения такого соответствия. Концепции из второй группы рассматривали механизм создания стратегий как *сильно политизированный процесс* [Pettigrew, 1977], как *результат влияния организационной культуры фирмы* [Barney, 1986], как *процесс обучения организации* (в духе, например, идей Минцберга и Квинна).

Следует оговориться, что подобные классификации концепций весьма условны (показательны серьезные расхождения ученых по вопросу об определении школы обучения).<sup>17</sup> Причинами тому являются как присутствующая теории стратегического управления несоизмеримость парадигм [Scherger and Dowling, 1995, p. 202], так и то, что в последние 20 лет дихотомия между рыночным позиционированием фирмы и ее внутренними ресурсами является одной из центральных и наиболее противоречивых проблем этой теории.

Например, некоторые ученые делали акцент на роль *фактора власти* в процессе выработки стратегий. В школе власти (терминология Г. Минцберга) были, однако, две разновидности: подчеркивались либо отношения между индивидами и группами внутри организации (микровласть), либо взаимосвязи между организацией и внешней средой (макровласть). Сторонники второго варианта утверждали, что организации «могут попытаться изменить окружение так, чтобы уже оно соответствовало их способностям» [Pfeffer and Salancik, 1978, p. 106]. Это видение, сопоставимое с точкой зрения школы позиционирования, но заменяющее термин «рынок» на термин «внешняя среда» (что обогатило понимание внешнего контекста организации), стимулировало развитие большой программы исследований конфликта интересов стейкхолдеров фирмы (потребителей, акционеров, поставщиков, местного сообщества и др.). Выполненные в данном ключе работы (их авторы изучали «Стратегии стейкхолдеров (заинтересованных групп)», «Бизнес и общество», «Этику бизнеса») значительно улучшили понимание взаимодействия фирмы с внешней средой в сравнении с возможностями изначальной концепции политики бизнеса, рассматривавшей лишь интересы акционеров и менеджеров. Гораздо более серьезного оппонента школа

---

<sup>17</sup> Имеются узкое [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, p. 175–233] и расширенное [Historical evolution, 1996, vol. 1, p. xix–xxii] толкования того, какие работы и концепции следует относить к этой школе.

власти получила в лице бурно прогрессирующей (во многом благодаря классическим трудам О. Уильямсона) экономической теории организаций, настаивавшей на приоритете фактора экономической эффективности, а не «власти» для объяснения выбора организационной формы и развития институциональных устройств.

Итак, период с середины 1970-х до конца 1980-х годов был очень плодотворен для превращения исследований стратегического управления в позитивную и достаточно зрелую академическую дисциплину с быстрыми темпами роста количества и качества научных публикаций (отличавшихся заметным усложнением изучавшихся проблем и методов их анализа).<sup>18</sup> Особенностями этого этапа были перенос акцента в анализе источников лучших стратегий с фирмы на ее внешнее окружение, резкое усиление использования достижений экономической теории в научных изысканиях, а также возрастание понимания роли организационных аспектов стратегического процесса, который уже не мог всерьез трактоваться в технократических традициях школы планирования. Между тем в 1980-е годы в экономической теории фирмы и теории организаций усиливались позиции неортодоксальных концепций, что не могло не сказаться на содержании и приоритетах дальнейшего развития теории стратегического управления. Этим и другим изменениям способствовали бурные трансформации практики бизнеса на исходе XX века.

### Литература

- Andrews K. R.* The concept of corporate strategy. Homewood, 1971.
- Ansoff H. I.* Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York, 1965.
- Ansoff H. I.* Critique of Henry Mintzberg's «The Design school: Reconsidering the basic premises of strategic management» // Strategic management journal. 1991. Vol. 12. P. 449–461.
- Barney J. B.* Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? // Academy of management review. 1986. Vol. 11. P. 656–665.
- Bowman E. H.* Strategy changes: Possible worlds and actual minds // Perspectives on strategic management / Ed. by J.W. Frederickson. New York, 1990. P. 9–37.
- Business policy: Texts and cases* / Ed. by E. A. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W.D. Guth. Homewood, 1965.
- Caves R. E., Porter M. E.* From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition // Quarterly journal of economics. 1977. Vol. 91. P. 241–261.

---

<sup>18</sup> Проверку (и подтверждение) этих выводов на репрезентативных выборках статей в научных журналах по менеджменту за 1978–1982 и 1986–1987 гг. см. соответственно: [Schendel and Cool, 1988 и Schwenk and Dalton, 1991].

- Chandler A. D., Jr.* Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. Cambridge, 1962.
- Chandler A. D., Jr.* The visible hand: The managerial revolution in American Business. Cambridge, 1977.
- Chandler A. D., Jr.* Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, 1990.
- Crainer S.* The management century: A critical view of 20<sup>th</sup> century thought and practice. San Francisco, 2000.
- Fundamental issues in strategy: A research agenda* / Ed. by R. P. Rumelt, D. E. Schendel, D. J. Teece. Boston, 1994.
- Gilbert D. R., Jr.* The twilight of corporate strategy: A comparative ethical critique. New York, 1992.
- Hannan M. T., Freeman J.* The population ecology of organizations // American journal of sociology. 1977. Vol. 82. P. 929–964.
- Hatten K. J., Schendel D. E., Cooper A. C.* A strategic model of the US brewing industry, 1952–1971 // Academy of management journal. 1978. Vol. 21. N 4. P. 592–609.
- Henderson B. D.* The origin of strategy // Harvard business review. 1989. Nov.-Dec. P. 139–143.
- Historical evolution of strategic management* / Ed. by P. McKiernan. Vol. 1, 2. Aldershot, 1996.
- Kuhn T. S.* The structure of scientific revolutions. Chicago, 1962 (русский перевод: Кун Т. Структура научных революций. М., 1977).
- Marcus A. A., Goodman R. S., Grazman D. N.* The diffusion of strategic management frameworks // Advances in strategic management. Vol. 12B. JAI Press, 1995. P. 115–145.
- Miles R. E., Snow C. C.* Organizational strategy, structure and process. New York, 1978.
- Mintzberg H.* Patterns of strategy formulation // Management science. 1978. Vol. 24. P. 934–948.
- Mintzberg H.* Strategy formation: Schools of thought // Perspectives on strategic management / Ed. by J.W. Fredrickson. New York, 1990a. P. 105–236.
- Mintzberg H.* The Design school: Reconsidering the basic premisses of strategic management // Strategic management journal. 1990b. Vol. 11, N 3. P. 171–195.
- Mintzberg H.* Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff // Strategic management journal. 1991. Vol. 12. P. 463–466.
- Mintzberg H.* The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York, 1994.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York, 1998 (русский перевод: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. СПб., 2000).
- Pettigrew A. M.* Strategy formulation as a political process // International studies of management & organization. 1977. Vol. 7. P. 78–87.
- Pfeffer J., Salancik G. R.* The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York, 1978.

- Porter M. E.* Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, 1980.
- Quinn J. B.* Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood, 1980.
- Rumelt R. P.* Strategy, structure and economic performance. Boston, 1974.
- Schendel D. E., Cool K.* Development of the strategic management field: Some accomplishments and challenges // Strategic management frontiers / Ed. by J.H. Grant. Greenwich, 1988. P. 17–31.
- Schendel D. E., Hatten K. J.* Business policy or strategic management: A Broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings. 1972. Aug. P. 99–102.
- Scherer A. G., Dowling M. J.* Towards a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management — incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen school // Advances in strategic management. Vol. 12A. JAI Press, 1995. P. 195–247.
- Schwenk C. R., Dalton D. R.* The changing shape of strategic management research // Advances in strategic management. Vol. 7. JAI Press, 1991. P. 277–300.
- Selznick P.* Leadership in administration: a sociological interpretation. New York, 1957.
- Steiner G. A.* Strategic factors in business success. New York, 1969.
- Thompson A.A., Strickland A.J.* Strategic management: concepts and cases. Homewood, 1990 (русский перевод (с 9-го англ. изд.): Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М., 2000).
- Wehrich H.* The TOWS matrix. A tool for situational analysis // Long range planning. 1982. Vol. 15, N 2. P. 54–66.
- Williamson O. E.* Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York, 1975.
- Williamson O. E.* The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting. New York, 1985 (русский перевод: Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб., 1996).

(Окончание следует)

Статья рекомендована к печати доц. С. П. Кушом, доц. Д. В. Овсянко.  
Статья поступила в редакцию 13 мая 2002 г.