

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ИСХОДНЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИХ СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА

В. С. КАТЬКАЛО

Факультет менеджмента СПбГУ

Целью статьи является выяснение того, какие из исходных концепций теории стратегического управления и поныне составляют ее фундамент, а какие оказались на периферии магистрального пути ее развития. С этой точки зрения анализируются пионерные работы ученых Гарвардской школы бизнеса (А. Чандлера, К. Эндрюса и др.), концепция корпоративной стратегии И. Ансоффа и разработки консалтинговых фирм периода 1960 — середины 1970-х гг. Наряду с признанием важной роли ряда классических определений и концепций для современных исследований стратегического управления сделан вывод о том, что идеи школы планирования и большинство ранних разработок консалтинговых фирм не столь успешно выдержали проверку временем.

В последние полвека перманентное возрастание сложности и неопределенности внешней среды поставило перед теоретиками и практиками эффективного управления организациями немало интригующих задач. Среди них особой аналитической трудностью отличается центральная для стратегического управления фирмами проблема создания и поддержания конкурентных преимуществ, обеспечивающих недоступные соперникам ренты. Выявление источников таких преимуществ и эффективных механизмов их достижения составляет предмет теории стратегического управления, которая за 40 лет своей истории прошла ряд этапов развития и ныне

стала признанной в мире самостоятельной научной дисциплиной [Rumelt, Schendel, Teece, 1994; Катькало, 2002a]. Одним из главных вопросов ее эволюции на рубеже XXI в. стал поиск новой парадигмы, адекватной изменениям в экономических основах и динамике конкуренции в условиях быстрого становления постиндустриального общества [Pralhad, Hamel, 1994; Lowendahl, Revang, 1998]. На данном пути важно определить, какие из исходных концепций теории стратегического управления и поныне составляют ее фундамент («концептуальное ядро», в терминологии И. Лакатоша [Лакатос, 1995]), а какие оказались на периферии магистрального пути

Автор благодарен за ценные замечания и комментарии к предшествующим вариантам данной статьи, высказанные Г. Б. Клейнером, А. В. Бухваловым, Ю. Е. Благовым, а также участниками Третьего и Четвертого Всероссийских симпозиумов «Стратегическое планирование и развитие предприятий» и научного семинара кафедры стратегического управления и маркетинга СПбГУ.

© В. С. Катькало, 2003

ее развития (по Лакатошу, вошли в «защитный слой»). В этом состоит основная цель настоящей статьи.

Общепринято датировать начало научных исследований стратегий фирм 1960 г., когда увидели свет три книги основоположников этого раздела теории менеджмента: трактат А. Чандлера «Стратегия и структура» [Chandler, 1962], коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» [Learned et al., 1965], автором аналитического текста к которому был К. Эндрюс, и фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [Ansoff, 1965]. В них был предложен ряд ставших классическими определений и концепций. Следует отметить, что, хотя уже в начале XX в. руководители компаний-лидеров проявляли интерес к проблематике стратегий (показательна «управленческая революция» А. Слоуна в General Motors), а в ведущих школах бизнеса уже с 1910-х гг. появился соответствующий учебный курс «Политика бизнеса», достаточные предпосылки для успешных научных изысканий в этой области сложились только после Второй мировой войны.

С одной стороны, только в благоприятных экономических условиях 1950–1960-х гг. массовым явлением стал рост компаний США и Западной Европы, управление которыми потребовало специальной теории о взаимодействии фирмы с внешней средой. С другой стороны, к 1960-м гг. возникли особенно благоприятные интеллектуальные условия для вызревания концепций стратегической адаптации организаций. К этому времени в методологии теории организаций сложились системный и ситуационный подходы, вне которых невозможен анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде. В экономической теории были накоплены концепции прибыли, конкуренции и вертикальной интеграции (Й. Шумпетера, Р. Коуза, Э. Пенроуз и др.), альтернативные неоклассической теории фирмы, опиравшейся на постулат рыночного равновесия и не пытавшейся объяснить такие различия.

Разумеется, исходные концепции стратегического управления страдали рядом типичных для начального этапа любой области научных знаний недостатками. Разработки «отцов» теории стратегического управления носили выраженный прикладной характер, и нередко акцент делался на комментарии к учебным кейсам программы MBA. Начальный этап теории стратегического управления вполне можно определить как *доаналитический*. Он охватил период с начала 1960-х до середины 1970-х гг.: потребовалось примерно 15 лет для того, чтобы в исследовании стратегий активно проникли статистические и эконометрические методы анализа, и они обрели контуры позитивной науки.¹

Другой особенностью ранних подходов к исследованию стратегий была их концептуальная неоднородность. Немалую роль здесь сыграло различное институциональное «происхождение» их авторов. Чандлер и Эндрюс были ведущими профессорами Гарвардской школы бизнеса с ее традицией концептуальных обобщений на основе анализа кейсов и трактовкой политики бизнеса в терминах общего менеджмента. Ансофф, имевший опыт работы на посту вице-президента корпорации Lockheed, исповедовал более рационали-

¹ Строго говоря, термин «стратегическое управление» был широко введен в профессиональный и научный оборот лишь в начале 1970-х гг. Пионерную роль здесь сыграла статья [Schendel, Hatten, 1972], в которой также содержался призыв к переходу в исследованиях стратегий на традиционные методы экономического анализа. К этому времени исследования в области финансового менеджмента и управления маркетингом уже обрели достаточную научность (примерами являются соответственно теорема Модильяни–Миллера и концепция Ф. Котлера). Переход к научным исследованиям в изучении стратегического управления был закреплен на легендарной Питтсбургской конференции 1977 г., в наиболее выраженном виде получил развитие в теории конкурентных стратегий М. Портера [Porter, 1980] (опиравшегося на теорию отраслевой организации Мэйсона–Бэйна), а в институциональной форме — в издаваемом с 1980 г. реферируемом журнале Strategic Management Journal.

стическое видение стратегий, ориентированное на концепцию планирования. Картина начального этапа теории стратегического управления была бы неполной без учета разработок консультационных фирм, образовавших в 1960-е гг. новый сегмент рынка управленческого консалтинга — стратегический консалтинг — и сыгравших большую роль в создании инструментария анализа стратегий.

Попытаемся дать современную оценку вкладу каждого из данных трех подходов в развитие теории стратегического управления.² Сопутствующей задачей является раскрытие достоинств и ограничений рассматриваемых концепций, многие из которых приобрели канонический статус в учебниках по стратегиям и порой по-прежнему некритически подаются как лучшие модели выживания и развития фирм в мире, который со времен разработки этих концепций радикально изменился.

Пионерные работы ученых Гарвардской школы бизнеса

Общим достоинством книги профессионального историка бизнеса А. Чандлера *«Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия»* и гарвардского учебника 1965 г. по политике бизнеса являлось то, что в них впервые были специально исследованы вопросы «организационного соответствия» фирмы задачам ее стратегического развития, выработаны концепции и инструменты достижения такого соот-

ветствия. При этом если Чандлер (отталкиваясь от идей А. Файоля и Ч. Барнарда) трактовал стратегию в терминах интеграции организационных функций, то Эндрюс понимал под ней «соответствие организации ее внешней среде». В обоих случаях ученые применяли индуктивный метод, а их выводы были, по сути, нормативными.

В книге А. Чандлера впервые были серьезно изучены процессы формирования крупных компаний в эпоху Второй промышленной революции. Применяя сравнительный исторический метод при исследовании хроник роста и административных изменений в General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey (Exxon) и DuPont в период между 1850-м и 1920-ми гг., ученый показал, как их руководители выполняют работу по стратегическому управлению и достигают выдающихся хозяйственных результатов. В рамках чандлеровской модели изучение стратегий диверсификации и роста было увязано с идентификацией обобщенного набора богатых и глубоких взаимоотношений между стратегией фирмы и ее организационной структурой. Стержневой тезис исследователя состоял в том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры. В начале 1960-х гг. этот вывод быстро получил признание, поскольку ранее никто не только не рассматривал стратегию под таким углом зрения, но и не исследовал специально саму проблематику стратегий фирм. Аналитические результаты, изначально полученные на материалах четырех крупнейших компаний США, нашли подтверждение в последующих книгах ученого: «Видимая рука: управленческая революция в американском бизнесе» [Chandler, 1977], где была расширена примерно до 200 компаний выборка американских объектов исследования, и «Масштаб и разнообразие: динамика промышленного капитализма» [Chandler, 1990], посвященной сравнительному анализу становления «большого бизнеса» в США, Германии и Великобритании.

² Ввиду ограниченности пространства настоящей статьи мы рассмотрим преимущественно вербальную ветвь теории менеджмента. В результате за рамками нашего внимания окажутся некоторые другие направления исследований, активно развивавшиеся в 1960–1970-е гг. Например, авторы научных журналов Management Science и Bell/RAND Journal of Economics изучали поведение фирм и управленческие решения, прежде всего, на основе математических моделей. Кроме того, нельзя не упомянуть кибернетическое направление, идущее от Норберта Винера. Отметим, однако, что данные направления основываются на совершенно иных парадигмах.

Следуя методу индукции, Чандлер в целях концептуализации соображений, навеянных анализом корпоративных исторических сюжетов, впервые дал дефиниции понятий «стратегия» и «структура». Он утверждал следующее: «Тезис о том, что различные организационные формы являются результатом различных моделей роста, может быть сформулирован более точно, если планирование и реализация такого роста будут пониматься как стратегия, а организационная форма, разработанная для административного управления этими возросшими в объемах видами деятельности и ресурсами, — как структура. Стратегия может быть определена как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действия и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [Chandler, 1962, p. 15–16]. Эти определения стали классическими в силу емкости и концептуальной содержательности. Подход Чандлера был оригинален и методологией сравнительного анализа, очень эффективной при изучении стратегий и организационных форм.

Так, созданная Чандлером концепция организационной структуры (которую не следует путать с более широким понятием организации) оказала долгосрочное влияние не только благодаря открытию ею новой области исследований внутрифирменного управления, но и ввиду приоритетного внимания автора к сравнительному изучению стратегических организационных альтернатив. Особенно явно данная особенность научных взглядов Чандлера проявилась при анализе им мультидивизиональной организационной формы, так называемой М-структуры. Рассмотрим на ее примере три характерных аспекта сравнительной методологии Чандлера.

Во-первых, в своем историческом анализе четырех основных «глав» становления «большого бизнеса» — этапов развития организационных структур — он сравнил достоинства и недостатки линейно-штаб-

ной, функциональной, холдинговой и дивизиональной структур, подчеркнув существенное качественное отличие последней. До появления в 1962 г. «Стратегии и структуры» ведущие учебники по менеджменту превозносили достоинства «базовой департаментализации» и «административных отношений между линейными и штабными менеджерами», но особая важность процесса мультидивизионализации осталась не отмеченной.

Во-вторых, один из ключевых тезисов Чандлера о том, что отличительной чертой М-структуры является отделение стратегического уровня менеджмента фирмы от оперативного, лег в основу его трактовки стратегического процесса как двуединства предпринимательского и административного начал в управлении корпоративным развитием. Ученый был убежден в решающей роли наемных менеджеров в формулировании и реализации стратегий роста и диверсификации компаний, а также в более высокой эффективности их «видимой руки», чем механизма рынка («невидимой руки», в терминологии А. Смита) в координации производства и дистрибуции товаров и услуг. Чандлеру принадлежит авторство термина «организационная инновация», описывающего случай разработки и внедрения руководителями компаний нетривиальной организационной структуры (например, дивизиональной), востребованной для поддержки новой стратегии (диверсификации). Данная концепция была одним из ярких манифестов быстро набравшего силу ситуационного подхода в теории организаций. Его центральной идеей является, как известно, выявление ключевых контекстуальных и организационных переменных и установление зависимостей между ними.

В-третьих, Чандлер был убежденным адвокатом децентрализации систем управления крупными корпорациями и внес своими работами большой вклад в развитие в 1960–1970-е гг. тенденции к дивизионализации и децентрализации. Он высоко оценил децентрализацию системы

управления General Motors, проведенную в 1920-е гг. А. Слоуном (еще до того, как последний опубликовал свои мемуары)³, и оказал влияние на преобразование в 1980-е гг. компании AT&T из бюрократической структуры, ориентированной на цели производства, в организацию маркетингового типа.

Идеи Чандлера оказали серьезное воздействие на историческую и управленческую науку, а также на экономическую теорию фирмы. Он совершил подлинный переворот в науке истории бизнеса как таковой, превратив ее в важнейшую часть современной институциональной теории [Благов, 2002]. Книга «Стратегия и структура» породила новое направление изучения стратегий с использованием как глубоких исторических исследований на материалах длительных временных периодов, так и эмпирических проверок альтернативных стратегий диверсификации. Чандлер создал научную школу, прежде всего из числа аспирантов Гарвардской школы бизнеса, выполнивших в 1970–1980-е гг. серию работ, в которых концепция учителя развивалась на примерах компаний США и Западной Европы.⁴ Особое значение имели труды Р. Рамелта, предложившего, в частности, типоло-

гию стратегий диверсификации на основе концепции «соотношения» (стратегии и организационной формы) [Rumelt, 1982].

Однако не будет преувеличением утверждать, что наибольшее влияние книги Чандлера 1962 г. на развитие теории стратегического управления связано с мощным воздействием его взглядов на экономическую науку. После выхода в свет этой монографии «ошибочное мнение о том, что экономическая эффективность, по сути, не зависит от особенностей внутренней организации, утратило смысл» [Уильямсон, 1996, с. 42]. Подчеркнем, что характеризовать работу Чандлера как сугубо историко-управленческую было бы большим заблуждением. Ее созвучность задачам экономического анализа эффективности управленческих решений очевидна, например, из факта постоянного обращения ученого к логике экономии от масштаба и разнообразия при сравнительном обсуждении стратегий и структур. Чандлеровская концепция стратегии впоследствии активно использовалась при изучении стратегического управления сторонниками экономических теорий фирмы, признающих роль менеджеров в различиях между организациями.⁵ В наши

³ Чандлер был научным консультантом Слоуна при подготовке последней книги воспоминаний «Мои годы с General Motors», впервые изданной в 1963 г.

⁴ Истории становления крупного бизнеса в России в начале и на исходе XX в. все еще ждут своего анализа с применением современных теорий менеджмента. По-видимому, единственным случаем успешного изучения вопроса на основе концепции Чандлера является книга Дж. Гранта [Grant, 1999], посвященная Путиловским заводам. Вывод американского ученого состоит в том, что в начале XX в. рыночное поведение и стратегии роста компании Н. И. Путилова соответствовали уровню ведущих промышленных корпораций США и Европы. Это оправдывает применение общих теоретических подходов при изучении последних и Путиловских заводов. В отечественной литературе данное направление исследований представлено лишь работами А. Юданова (см.: [Юданов, 2001]). Очень инте-

ресное в познавательном плане исследование Я. Паппэ [Паппэ, 2000] становления интегрированных бизнес-групп в России конца XX в. содержит уникальный фактологический материал для анализа проблемы в терминах контрактных теорий фирмы, как это, например, сделал М. Грановеттер применительно к бизнес-группам Латинской Америки и Юго-Восточной Азии [Granovetter, 1995].

⁵ Ярким примером является новая институциональная экономическая теория О. Уильямсона, который называет Чандлера одним из своих учителей [Уильямсон, 1996, с. 19]. Отметим и явное влияние его главного методологического принципа («история имеет значение» при изучении бизнес-организаций) на эволюционную экономическую теорию Нельсона–Уинтера. В отечественной литературе обстоятельный анализ места концепции Чандлера в эволюции менеджеристских теорий фирмы и ее значения для понимания современной корпорации был выполнен Ю. Кочевриным [Кочеврин, 1985, гл. 6; 1988].

дни, в условиях доминирования в теории стратегического управления ресурсного подхода, являющегося синтезом экономической и организационной наук и акцентирующего роль организационных способностей фирмы в создании ее конкурентных преимуществ [Foss, 1997; Катькало, 2002б], работы Чандлера актуальны как никогда.

Вопрос о границах применения их выводов в теории и практике стратегического управления является традиционным предметом полемики между сторонниками и противниками научных воззрений Чандлера. Рассмотрим кратко два основных направления этой критики: сомнения в трактовке ученым соподчинения стратегии и структуры, а также универсальности его выводов.

Оценка ключевого постулата Чандлера о том, что стратегия определяет структуру, была в управленческой литературе неоднозначной. Некоторые авторы (включая ряд классиков современной теории менеджмента), напротив, полагают, что именно особенности развития структуры организации определяют выбор корпоративной стратегии. Этот тезис был среди исходных для впервые опубликованной в 1972 г. концепции жизненного цикла организаций Л. Грейнера [Грейнер, 2002]. Позднее один из самых именитых «гуру» менеджмента конца XX в. Т. Питерс с аналогичных позиций резко характеризовал концепцию Чандлера как совершенно ошибочную [Peters, 1992]. При этом, однако, критики Чандлера не могут не учитывать исторический контекст той или иной зависимости. Так, Грейнер был осторожен в абсолютизации своей контраргументации. Он считал, что парадигма Чандлера является оправданной в отношении лежащих в ее основе историй развития четырех крупных американских компаний в начале XX в. (поскольку они развивались в эпоху взрывного расширения рынков и бурного технологического прогресса), и свою концепцию обосновывал более поздними

данными.⁶ Этот аспект дискуссии учитывают и те, кто возражает Чандлеру с менее жестких позиций, чем Грейнер и Питерс, подчеркивая взаимовлияние стратегии и структуры. Так, Р. Кох избрал в полемике центристский подход, считая, что Чандлер был более прав для своего времени, а Питерс, возможно, более прав с учетом современных данных [Koch, 2000, p. 146].

С точки зрения автора настоящей статьи, данный аспект критики Чандлера не вполне состоятелен, поскольку здесь замалчивается его исходный тезис о том, что новые вызовы внешней среды стимулируют нестандартные организационные решения. В свое время рост размеров и сложности рынков вкупе с достижениями в средствах коммуникаций и методах управленческого контроля дали толчок процессам дивизионализации и децентрализации компаний. Спустя почти столетие схожие силы внешнего происхождения диктуют необходимость в новых структурных решениях, таких как межфирменные сети, виртуальные компании и т. п. Повторяемость подобных процессов свидетельствует, что Чандлер относится к тем редким историкам, которые обладают даром предвидения. Остается, однако, открытым вопрос, в какой степени его логика развития управленческого капитализма требует «настройки» с учетом объективных изменений последних десятилетий в управлении фирмами. В этом контексте можно согласиться с опасениями Д. Тиса относительно ограниченности такой логики [Тис, 2002, с. 132–136].

Другой типичной темой критики взглядов Чандлера является их невосприимчи-

⁶ Любопытно, что при повторной (спустя 26 лет) публикации в 1998 г. в Harvard Business Review своей классической статьи «Эволюция и революция в процессе роста организаций» Грейнер устранил из ее адаптированного для нужд современного читателя варианта абзац, подчеркивавший отличия его концепции от взглядов Чандлера [Greiner, 1998].

вость к необходимости отделения успеха фирмы от успеха нации. Его суждения о стратегии и структуре детерминированы технологическими и рыночными императивами, которые понимаются ученым как определяющие для обществ, демонстрирующих наивысший экономический рост на индустриальном этапе своего развития. Определенная вторичность для Чандлера фактора институциональной истории компаний и общества в целом делает его позицию весьма уязвимой для критики с точки зрения ее универсализма. Действительно, с одной стороны, трактовка Чандлера выгодно отличается от ранее господствовавших в истории бизнеса субъективных подходов — концепций «баронов-разбойников» и «капитанов индустрии», поскольку ученый трактует становление крупных корпораций как закономерный процесс. Однако, с другой стороны, склонность Чандлера видеть в истории американского бизнеса идеальную модель для остального мира воплощает очевидное несоответствие присущей его концепции модернистской методологии (с ее стремлением к конструированию универсальных теорий) институциональному плюрализму национальных типов капитализма.⁷

Нормативный жанр анализа стратегий, равно как и индуктивный метод, были характерны и для появившейся вскоре после «Стратегии и структуры» другой этапной книги гарвардских ученых — учебника «Политика бизнеса: Текст и кейсы» 1965 г. Если для Чандлера такой методологический приоритет в известной мере объясняется историческим характером его исследования, то для авторов этого учебника (Э. Лиарнд, К. Кристенсен, К. Эндрюс и У. Гут) он был единст-

венно возможным ввиду их стремления к обобщениям на основе кейсов, присущего этим профессорам общего менеджмента Гарвардской школы бизнеса. Более того, поскольку на начальном этапе концептуализации стратегий последние понимались скорее как искусство, чем научная дисциплина, данное стремление создать путем анализа сотен реальных ситуаций принятия стратегических решений теорию общего менеджмента, понятную менеджеру-практику, долгое время превалировало над задачами разработки аналитически сложных моделей стратегий. Именно этим можно объяснить гораздо большую популярность гарвардского учебника 1965 г. (выдержавшего 6 изданий, последнее — в 1987 г.), чем «Стратегии и структуры», среди студентов и преподавателей школ бизнеса. В свою очередь, новаторская концепция Чандлера (в научном плане явно более перспективная, чем «политика бизнеса») оказала значительное и долгосрочное влияние на формирование основ теории стратегического управления.

Автором аналитического раздела гарвардского учебника был К. Эндрюс, который спустя несколько лет в развернутой форме изложил свои идеи в монографии «Концепция корпоративной стратегии» [Andrews, 1971]. Его подход качественно изменил трактовку проблематики общего менеджмента, поскольку в концепции корпоративной стратегии единство организации стало пониматься не просто как некая взаимосвязь структурных и функциональных подразделений, а в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой. Напомним, что к началу 1960-х гг. общая теория систем (которую Эндрюс не упоминает) с ее центральным тезисом обмена открытыми системами энергией с внешней средой в целях ограничения энтропии уже серьезно влияла на мировую научную и общественную мысль. По-видимому, именно в гарвардском учебнике 1965 г. компания впервые стала рассматриваться как открытая система [Moore,

⁷ В современной литературе по истории бизнеса и стратегическому управлению была неоднократно доказана несостоятельность тезиса о возможности единого для всех стран оптимального пути организационного развития управленческого капитализма. Краткий обзор этих исследований имеется в [Jeremy, 2002].

2001, р. 7]. Следуя этому методологическому выбору, Эндрюс в целом принял чандлеровскую трактовку стратегии, но дополнил ее заимствованным у Селзника понятием «отличительной компетенции» 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.

Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT⁸ (strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности, threats — угрозы) профессиональные менеджеры впервые смогли одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и конструировать затем стратегию для конкретной ситуации. Этот метод стал ключевым инструментом учебного курса «Политика бизнеса», но на его основе трудно было делать какие-либо обобщения для всех деловых ситуаций. 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.

Среди недостатков метода SWOT наиболее серьезными являются нереалистичная посылка о возможности руководителей организации всецело познать ее сильные и слабые стороны и недостаточная разработанность методики оценки выявленных внутренних и внешних факторов стратегии. В частности, почти неразрешимыми в ходе SWOT-анализа могут стать

⁸ Первоначально этот метод обозначался как LCAG (аббревиатура фамилий авторов учебника 1965 г.), а затем в более поздних учебниках появились версии SWOT-анализ или TOWS-матрица. Эти терминологические различия не имеют принципиального значения.

трудности разграничения сильных и слабых сторон организации и рыночных возможностей и угроз. Как точно диагностировать — как силу или слабость — наличие, например, у некоторых российских компаний (показательны сюжеты «АвтоВАЗа» и «Аэрофлота») «советских» брэндов, формально по-прежнему имеющих высокий имидж, но не подкрепляемых востребованными сегодня рынком стандартами качества, дизайна и новизны производимых продуктов и услуг?

Понимание этой ограниченности SWOT-метода стимулировало аналитические разработки, призванные преодолеть его упущения. Г. Б. Клейнер с соавторами, например, предложил другую последовательность формирования стратегии, начинающуюся с выявления уникального «потенциала предприятия» и сценариев развития его внешней среды и лишь затем переходящую к оценке его сильных и слабых сторон, внешних угроз и возможностей [Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997; Клейнер, 1998].⁹

В целях дальнейшей разработки центрального для своей концепции сюжета «состыковки» внутренней и внешней среды организации Эндрюс уделил большое внимание изучению особенностей стратегий разных уровней и детальному раскрытию содержания и процесса корпоративной стратегии.

Эндрюс впервые предложил четкое разграничение понятий стратегий корпоративного и бизнес-уровней. Под *корпоративной стратегией* он понимал сово-

⁹ Порой, конечно, можно слышать, что базовая аналитическая схема Эндрюса демонстрирует завидный иммунитет к такой критике. Аргументом в пользу ее актуальности даже в условиях сложности и неопределенности современной среды бизнеса называют ее незаменимость на протяжении почти 40 лет в учебниках по стратегическому управлению. На самом деле, однако, сегодня SWOT-анализ эффективно применяется лишь вкупе с другими, более современными и динамическими методами оценки конкурентной позиции компании (подр. см.: [Дженстер, Хасси, 2003]).

купность решений, которая определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, очерчивает круг бизнесов, в которых компания собирается действовать, экономические и организационные особенности той модели фирмы, которой она стремится стать, а также выявляет характер экономических и неэкономических результатов, которые она может создать для своих акционеров, работников, клиентов и населения тех территорий, где она будет вести операции. Стратегию бизнес-уровня он трактовал как элемент корпоративной стратегии. В то время как последняя определяет набор бизнесов, в которых компания конкурирует, *бизнес-стратегия* определяет то, как компания будет конкурировать в конкретном бизнесе и позиционировать себя относительно соперников.

Кроме того, Эндрюс (опять же развивая логику Чандлера) выделил и исследовал такие аспекты стратегии, как ее формулирование (содержание) и осуществление (процесс). При этом формулирование стратегии (т. е. определение того, что надо делать) виделось ему как состоящее из анализа четырех компонентов: рыночных возможностей (что фирма *могла бы* делать), корпоративных способностей (что фирма *может* делать)¹⁰, системы ценностей, идеалов и устремлений индивидов (что работники фирмы *хотят* делать) и социальной ответственности (что фирма *должна* делать). Под осуществлением стратегии (т. е. достижением результатов) ученый понимал набор преимущественно административных действий, включающих построение надлежащей организационной структуры и организационных про-

цессов, а также обеспечение лидерства со стороны топ-менеджмента. Эндрюс также сформулировал подход к оценке стратегий, предложив набор из «10 важных вопросов». Эта общая логика концепции Эндрюса, «формулирование — осуществление — оценка стратегий», была воспроизведена в структуре большинства изданных с тех пор учебников по стратегическому управлению.

Взгляды Эндрюса и его соавторов по учебнику «Политика бизнеса» получили известность как «школа проектирования» (в терминологии Г. Минцберга)¹¹ 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. Подобные воззрения были естественны для учебника, в котором был консолидирован опыт обучения менеджеров на основе кейсов, а теоретические выкладки играли роль комментариев к ним.¹²

Тем не менее есть все основания сделать важный для нашего исследования вывод, что пионерные разработки вопросов стратегий в 1960-е гг. учеными Гарвардской школы бизнеса заложили фундамент для дальнейшего становления теории стратегического управления и предопределили ряд ключевых направлений ее развития. *Во-первых*, в трудах Чандлера и Эндрюса с соавторами были даны исходные для последующих поколений исследователей стратегического управления

¹⁰ Стратегическую альтернативу, основывающуюся на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями фирмы при заданном уровне рисков, Эндрюс называл «экономической стратегией» и полагал, что два других компонента данного анализа призваны повлиять уже на окончательный выбор целей развития фирмы.

¹¹ В русских изданиях работ этого ученого порой применяется неудачный вариант перевода — «школа дизайна», искажающий смысл оригинального термина (design school).

¹² Как подчеркивали авторы Гарвардского учебника 1965 г., его содержание «является результатом десятилетних усилий по разработке кейсов и учебного курса (политики бизнеса. — В. К.)» [Learned et al., 1965, p. vii].

дефиниции понятий стратегии, организационной структуры, корпоративных и бизнес-стратегий, а также сформулированы концепции соотношения стратегии и структуры и самой корпоративной стратегии. Во-вторых, в них был сделан ключевой для современной теории стратегического управления акцент на внутренние (организационные) факторы конкурентных преимуществ фирм. В-третьих, в этих работах была поставлена и достаточно глубоко проанализирована проблема «состыковки» внутренней и внешней среды фирмы в целях создания ее эффективной стратегии. На протяжении почти 30 лет, вплоть до начала 1990-х гг., данная концепция «состыковки» была лейтмотивом подавляющей части учебной и научной литературы по стратегическому управлению. Наконец, в-четвертых, гарвардскими учеными была заложена не утратившая своего значения и сегодня, в начале XXI в., традиция сочетания усилий по конструированию новых концепций стратегий с выработкой инструментов их практического применения профессиональными менеджерами.

Однако было бы неправильным ограничивать достижения начального этапа теории стратегического управления вкладом представителей одной (даже широко трактуемой) научной школы. На данном этапе (вплоть до конца 1970-х гг.), пожалуй, не меньшую роль сыграла концепция стратегического планирования И. Ансоффа, в значительной мере ориентированная на практику, однако более формальная и аналитическая, чем приверженный раскрытию качественных аспектов стратегий подход гарвардского учебника 1965 г.

Школа планирования и ее современная оценка

Возникновение и развитие в теории стратегического управления так называемой школы планирования происходило парал-

лельно со становлением школы проектирования, и классические для этих школ труды были опубликованы в один и тот же год. Уместно отметить и то, что фундаментальная монография И. Ансоффа, признанного «отца» школы планирования, «Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса» [Ansoff, 1965], также широко использовалась как учебник в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы. К разработке собственной модели процесса принятия стратегических решений Ансоффа побудило разочарование как в имевшихся аналитических подходах к выработке стратегий, так и в методиках долгосрочного планирования.

С одной стороны, хотя Ансофф придерживался в принципе схожего со школой проектирования приоритета «состыковки» внутренней и внешней среды в рамках стратегического анализа, его концепция была противоположна достаточно простой и неформальной модели SWOT-анализа. Он исходил из понимания стратегии как процесса планирования и стремился создать востребованную корпоративным сообществом более адекватную сложным вопросам подготовки стратегических решений и применимую для любой фирмы аналитическую модель, чем метод SWOT.¹³ Между тем попытки ученого воспользоваться теорией принятия решений, микроэкономикой или бихевиористской теорией фирмы (с ее авторами, Сайертом и Марчем, Ансофф некоторое время работал вместе в Университете Карнеги-Меллон) для исследования всех типов управленческих решений в фирмах не дали положительного результата. Кроме того, изучая вопросы масштаба и направлений роста бизнеса, он обнаружил, что финансовая теория инвестиций неадекватна задачам принятия решений о выборе компанией продуктового ассортимента и рынков [Ansoff,

¹³ Ч. Хофер и Д. Шендел метко окрестили школу проектирования «ситуационной философией» [Hofer, Schendel, 1978, p. 203].

1965, р. 24–27].¹⁴ Разумеется, предложенный и активно развивавшийся школой планирования подход к моделированию стратегических ситуаций допускал концептуальные заимствования из области исследования операций, теории принятия решений, теории игр и экономической теории. Однако сутью нового подхода был процесс планирования на уровне фирмы, начинавшийся с применения традиционного для исследования операций моделирования совокупности экономических отношений, характеризующих фирму, и предполагавший затем выработку аналитических схем для изучения стратегических вопросов ее развития.

С другой стороны, Ансофф был не удовлетворен активно внедрявшейся в 1950–1960-е гг. 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.¹⁵ Вполне в духе времени были и

предложенные в 1954 г. П. Дракером 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 планирования*: идти от анализа будущего к настоящему.¹⁶ 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

¹⁴ Действительно, имевшиеся к 1965 г. классические методы капитального бюджетирования не годятся для принятия стратегических решений. В то время теория стоимости компаний еще не была развита — первые работы по САРМ появились как раз в середине 1960-х гг. Однако и модель САРМ не раскрывает внутрифирменные механизмы создания стоимости. Дальнейшее развитие теории корпоративных финансов привело к формированию концепции управления, ориентированного на стоимость (value-based management), в рамках которой уже можно анализировать влияние любого стратегического решения на стоимость компании. Сегодня есть и другие подходы к решению данной проблемы — например, основанные на показателях MVA и EVA.

¹⁵ Долгосрочное планирование крупных корпораций США того времени порой даже называют «капиталистическим эквивалентом советских пятилетних планов» [Crainer, 2000, р. 121].

Вплоть до начала 1970-х гг. американские корпорации широко применяли опыт планирования операций Второй мировой войны, а школы бизнеса соответственно развивали научные исследования и преподавание в области «Исследования операций». Современные количественные методы принятия управленческих решений в значительной мере опираются на теорию игр.

¹⁶ В отечественной литературе по стратегическому управлению порой можно встретить ошибочное использование терминов «стратегическое планирование» и «долгосрочное планирование» как синонимов (см. напр.: [Фатхутдинов, 2002]). Существенным отличием между ними является понимание в первом случае среды организации как неопределенной, а во втором — как заданной.

и комплексным; роль корпоративного планирования виделась более значимой, чем роль главного управляющего; модель разработки стратегии была скорее типовой, чем спроектированной для уникальной ситуации; и акцент был сделан на исследовании проблем *корпоративной* стратегии (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 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 — первой половине 1970-х гг. концепции стратегического и долгосрочного планирования вызвали большой энтузиазм у исследователей стратегий по обе стороны Атлантики, где во многих странах были созданы профессиональные общества, призванные содействовать повышению уровня работы планировщиков-практиков. В тот период создание корпоративных отделов планирования в крупных компаниях США и (с некоторым отставанием) Европы приобрело массовый характер. Как показывали исследования этого процесса, в большинстве случаев обращение к методам стратегического планирования было вызвано не только модой на них, но и новыми задачами управления развитием компаниями, выросшими вследствие диверсификации и интернационализации их деятельности, а также волной слияний и поглощений 1960-х гг.

Причем, если поначалу стратегическое планирование было уделом лишь промышленных компаний, к середине 1970-х гг. его практиковали уже организации сферы услуг и розничной торговли, финансовые институты и даже некоммерческие организации. На некоторое время бум стратегического планирования затмил интерес к альтернативным концепциям стратегического управления. 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 (его книга 1965 г. по праву считается библией стратегического планирования), получили труды Дж. Штайнера, Р. Акоффа и Дж. Арженти.¹⁷

В большинстве публикаций представителей этой школы, как правило, не делалась попытка аналитических или эмпирических исследований, а описывался опыт избранных отраслей и выводы

¹⁷ Исповедовавшиеся этими учеными идеи в целом хорошо известны отечественным ученым и практикам, поскольку немногочисленные переводы в 1970–1990-е гг. книг зарубежных специалистов по стратегиям за редким исключением охватывали лишь работы представителей школы планирования [Кинг, Клиланд, 1982; Ансофф, 1989; Акофф, 2002], наиболее близкой модели управления советским промышленным предприятием. Определенным символом драматичности ситуации с ознакомлением российской профессиональной аудитории с современным состоянием мировой научной мысли в области стратегий является публикация в 1999 г. издательством «Питер» перевода явно устаревшей книги Ансоффа «Новая корпоративная стратегия». Только в последние годы появилось несколько русских изданий классиков школы позиционирования и более свежих концепций стратегий [Портер, 2000; Минцберг, Куинн, Гошал, 2001; Хамел, Прахалад, 2002; Нонака, Такеучи, 2003]. См. также переводы ряда ключевых статей по ресурсной концепции в журнале «Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент»» (2003. Вып. 3, 4).

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. По мнению Э. Боумана, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» была также «написана с позиций инженера» [Bowman, 1990, p. 11]. Символично, что первое упоминание концепции конкурентных преимуществ встречается лишь в девятой главе этого классического труда, причем обсуждению данного вопроса в нем отведено всего четыре с половиной страницы.

Ограниченные возможности формализованных систем планирования при выработке стратегических решений стали очевидны уже в середине 1970-х гг., и вся последующая история теории и практики стратегического управления отмечена признанием снижения эффективности классической концепции стратегического планирования. Сильными катализаторами таких процессов был нефтяной шок 1973 г. и последовавший за ним мировой экономический кризис, поставившие под серьезное сомнение саму идеологию планирования. В наступившей эпохе «плавающих» валютных курсов, высокой инфляции 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. Данная проблема имела на практике два проявления. С одной стороны, ведущие

компании США и Европы, не жалевшие ресурсов на отделы планирования, обнаружили, что те выродились в своеобразные «башни из слоновой кости», изоцирившиеся в методах определения долгосрочных целей, которых все труднее было реально достичь. По некоторым данным, в начале 1980-х гг. менее 10% американских корпораций успешно реализовывали свои тщательно сконструированные стратегии [Kiechel, 1984, p. 8]. С другой стороны, новейшая мировая история бизнеса изобилует примерами компаний, принимавших неудачные решения на основе считавшихся совершенными моделей стратегического планирования.¹⁸

Явное усиление фактора неопределенности в управлении бизнесом остро поставило вопрос о базовых допущениях ранних концепций стратегий (школ проектирования и планирования), причем даже не столько о достаточной устойчивости, по крайней мере, предсказуемости окружающей среды (что уже просто не соответствовало реалиям), сколько о полной рациональности плановых решений. Хотя идея ограниченной рациональности была еще в 1950-е гг. теоретически обоснована

¹⁸ Типичным является случай нефтяной компании Еххон, решения которой 1970-х гг. диверсифицироваться в бизнес по производству офисного оборудования и компенсировать сокращение нефтяных резервов США путем инвестиций в нефтеносные сланцы и синтетическое топливо были рекомендованы ее плановиками, давшими чересчур пессимистическую оценку спроса на продукты нефтепереработки. Специалисты компании предсказывали его резкое падение вследствие прогнозируемого ими устойчивого роста цен на нефть. Однако в действительности в 1980-е гг. цены на нефть упали, аннулировав тем самым одно из базовых допущений стратегического плана Еххон. Вдобавок к тому, проект диверсификации в производство офисного оборудования также потерпел фиаско вследствие неудачных приобретений профильных фирм и проблем с организацией данного наукоемкого и динамичного бизнеса в рамках бюрократической и косной управленческой структуры Еххон. Подробнее о провале этой попытки диверсификации, на которую было затрачено около 2 млрд долл., см.: [Хруцкий, 1989].

Саймоном, Эндрюс в 1971 г. по-прежнему отстаивал тезис, что «стратег аналитически объективен» [Andrews, 1971, p. 37], вскоре опровергнутый действительностью. В качестве альтернативы возникли теории «спонтанной (emergent) стратегии» Г. Минцберга [Mintzberg, 1978] и «логического инкрементализма» Дж. Квинна [Quinn, 1980]. В них делалась попытка проникнуть в суть организационных процессов (цепи управленческих решений), непреднамеренным результатом которых была стратегия.

Весьма созвучной этим воззрениям стала позиция Т. Питерса и Р. Уотермена, авторов самого популярного в 1980-е гг. в мире делового бестселлера «В поисках эффективного управления» [Питерс, Уотермен, 1986]. Изучив опыт 62 лучших (не только по финансовым показателям, но и по успехам в инновационной деятельности) американских компаний, они также высказали серьезные сомнения в полезности систем формального планирования. В связи с этим Питерс и Уотермен призвали считать «мягкие» элементы менеджмента (стиль управления, состав работников, сумму навыков) и организационную культуру не менее важными факторами успеха, чем его «жесткие» элементы (стратегия, структура, системы управления), традиционно понимавшиеся как приоритетные для развития организации.

По сути, ревизия Минцбергом и его единомышленниками концепции стратегии в ее изложении школой планирования состояла из двух, на наш взгляд, совершенно обоснованных суждений. С одной стороны, неправомерной признавалась предпосылка школы планирования о том, что стратегия организации всегда есть результат рационального планирования, и, с другой стороны, утверждалось, что *спонтанные* стратегии могут быть не менее успешными, чем преднамеренные стратегии, являющиеся результатом формализованного планирования. Однако сторонники концепции «состыковки» организации и внешней среды упорно не желали

принимать эту критику и «поступаться принципами». Показательна жесткая полемика между Минцбергом и Ансоффом (подчеркнем, еще в начале 1990-х гг.) о необходимости пересмотра исходных допущений школы проектирования [Mintzberg, 1990; 1991; Ansoff, 1991].

Помимо спорности своих предпосылок, методология школы планирования имеет, с нашей точки зрения, еще один серьезный недостаток, связанный с нормативным характером ее рецептов. Действительно, для того, чтобы некая ценная технология менеджмента (например, формализованное планирование) была источником конкурентного преимущества, одни компании должны владеть ею, а другие нет. Равное обладание всеми компаниями одной и той же технологией управления уравнивает их достоинства. Поскольку сегодня практически все компании-лидеры мировых и национальных рынков развили у себя в той или иной степени процесс формализованного стратегического планирования, можно говорить в этом смысле о равновесной ситуации. Иначе говоря, было бы крайне удивительным обнаружить, что владение технологией планирования является источником конкурентного преимущества. Правда, с одинаковой уверенностью можно считать, что компания, которая не занимается планированием своего развития, может поставить себя в невыгодное положение. Таким образом, планирование может быть необходимо для получения среднего уровня прибылей, но само по себе оно не обеспечивает компании сверхприбылей, ассоциируемых с конкурентным преимуществом.

Вера в непревзойденность модели стратегического планирования для обеспечения процветания фирм, теоретически обоснованная Ансоффом и его последователями, в целом не получила убедительного подтверждения в эмпирических исследованиях влияния планирования на финансовые результаты. Если первоначально на рубеже 1970-х гг. такие исследования еще давали обнадеживающие выводы (напр.:

[Thune, House, 1970]), то десятки подобных работ, выполненных в 1970–1980-е гг., не нашли очевидных доказательств этим ожиданиям либо полностью их развеяли.¹⁹ Так, Б. Бойд, агрегировав суждения ученых на основе анализа ими 29 выборок компаний, в совокупности включавших 2496 организаций, констатировал скромную корреляцию между внедрением в них систем планирования и экономическими результатами по девяти показателям [Boyd, 1991]. Разумеется, известные методологические ограничения подобных исследований²⁰ могут быть предметом дискуссии, однако совершенно абсурдным, на наш взгляд, является довольно популярное среди энтузиастов стратегического планирования объяснение сбоев в его эффективности тем, что оно «по-настоящему» (в духе предписаний классиков школы планирования) имело место в относительно небольшом числе компаний [Gluck, Kaufman, Walleck, 1980]. На самом деле, уже в 1980-е гг. лидеры разных отраслей мировой экономики, не отказываясь совсем от фразеологии планирования, окончательно и кардинально пересмотрели его базовые принципы в пользу более гибких методов управления своим долгосрочным развитием.

¹⁹ Характерен итог изучения М. Леонтиадесом и А. Тезелом взаимосвязи между представлениями главных управляющих компаний и руководителей их плановых отделов о важности планирования и ключевыми финансовыми результатами по материалам 61 корпорации из числа 1000 крупнейших по рейтингу журнала *Fortune*. Ученые не обнаружили статистически значимых свидетельств того, что формулирование стратегии на основе методов стратегического планирования приносит ощутимые экономические выгоды [Leontiades, Tezel, 1980].

²⁰ Бойд, например, полагал, что более строгие методы измерения параметров формализованного планирования, контроль влияния отраслевых факторов на уровень прибыльности компаний и отдельный анализ различных показателей результатов организаций могут существенно улучшить наше понимание рассматриваемой проблемы [Boyd, 1991, p. 369].

Особенно показательны здесь сюжеты компаний Royal Dutch Shell и General Electric (GE). Обе действительно добились ощутимых конкурентных преимуществ благодаря отлично поставленной работе по стратегическому планированию, однако толковали они его по-своему.

Shell была пионером *сценарного планирования*, вызванного к жизни тем, что эта корпорация, в силу особо длинных временных горизонтов планирования (и, следовательно, более высокой степени неопределенности) нефтяного бизнеса, была заинтересована в моделях, более приемлемых здесь, чем традиционные аналитические и статистические методы прогнозирования. В Shell отвергли привычную форму сложных и негибких 10-летних планов, создаваемых командой корпоративных стратегов, весьма дистанцированных от реальных операций. Предложенное взамен понимание планирования включало разработку набора ситуационных сценариев, задачей которого было заставить генеральных менеджеров на всех уровнях корпоративной иерархии думать стратегически об окружающей среде их бизнеса.²¹ Сценарии могли применяться для проверки жизнеспособности альтернативных стратегий, либо в качестве информационной основы процесса формулирования стратегий, либо при оценке специфических капиталоемких инвестиционных проектов. Серьезное усиление после мирового экономического кризиса середины 1970-х гг. неопределенности внешней среды бизнеса и возрастание значения политических и социальных факторов корпоративных решений способствовали распространению сценарного подхода среди компаний разных отраслей. К середине 1980-х гг., согласно одному из опросов компаний,

²¹ А. де Гюс, возглавлявший плановый отдел Shell, отмечал, что планирование здесь означало изменение в умах, а не технический аспект разработки планов как таковых, иначе говоря, «идеи были более важны, чем цифры» [De Geus, 1988, p. 72].

входивших тогда по рейтингу журнала Fortune в список 500 крупнейших в США, более 50% из них уже применяли сценарное планирование [Schoemaker, 1993].

Успешный опыт GE при Дж. Уэлче стал еще одной убедительной альтернативой классической концепции стратегического планирования и подтверждением того, что способность учиться быстрее, чем конкуренты, возможно, является единственным устойчивым конкурентным преимуществом. Хотя GE, начиная с 1960-х гг., была известна как один из самых убежденных лидеров активного внедрения рациональных систем планирования, с начала 1980-х гг. новый руководитель компании в корне пересмотрел подходы к ее стратегии. Стоит упомянуть лишь наиболее радикальные с точки зрения хрестоматийной логики стратегического планирования решения Уэлча о реструктуризации бизнеса GE (до этого считавшейся чисто производственной компанией) в пользу резкого увеличения доли услуг в годовом обороте компании, а также установку на сохранение только тех бизнесов в ее портфеле, в которых она может занимать первое или второе место.

Однако, несмотря на отмеченные расхождения экономических и управленческих реалий с постулатами модели стратегического планирования, лишь в начале 1990-х гг., после более 25 лет дискуссий о судьбах школы планирования, она удалась с авансцены теории и практики стратегического управления. Черту под эпохой школы планирования подвел в 1994 г. Г. Минцберг в книге «Взлет и падение стратегического планирования». Главная идея этого труда состояла в четком разведении понятий планирования и стратегии. По Минцбергу, планирование есть формализованная система кодификации, уточнения и операционализации тех стратегий, которые компания уже имеет, а стратегия — либо «спонтанно» выработанная модель поведения фирмы, либо ее обдуманная «перспектива». Следует согласиться с утверждением Минц-

берга, что стратегию нельзя спланировать. Обосновывая свою позицию, ученый подробно раскрыл три «фундаментальных заблуждения» стратегического планирования: о предопределенности будущего, об отделении планирования от выработки стратегии и о возможности всеобъемлющей формализации [Mintzberg, 1994, р. 221–321] и сделал вывод, что процесс формулирования стратегии является, в отличие от планирования, креативным синтезом, а не формальным анализом. В связи с этим Минцберг верно отметил, что стратегическое планирование более точно могло бы быть названо стратегическим программированием. Данный терминологический аспект обсуждений современной роли стратегического планирования представляется крайне важным.

С одной стороны, в мировой профильной литературе устоялось понимание того, что в 1980-е гг.²² на смену стратегическому планированию пришло стратегическое управление и потому дискуссия на этот счет более не относится к разряду актуальных. Характерно, что применение классической теории стратегического планирования для нужд современного бизнеса отвергается многими известными российскими специалистами в области стратегий фирм [Ефремов, 2001; Зуб, Локтионов, 2001; Попов, 2003], а в ряде основных отечественных учебников по стратегическому управлению эти вопросы даже детально не обсуждаются [Виханский, 1998; Гурков, 2001].

С другой стороны, сегодня встречаются разные толкования термина «стратегическое планирование». К сожалению, пока в

²² Впервые такая периодизация развития стратегического управления была предложена в 1980 г. партнерами McKinsey [Gluck, Kaufman, Walleck, 1980] и отражала практику этой и других ведущих консалтинговых фирм в свете повышения сложности и требований к эффективным методам стратегического управления (см. также [Зуб, Локтионов, 2001; Аакер, 2002]). Подчеркнем, что такую хронологию перехода к концепции стратегического управления в более поздних работах признавал и сам Ансофф [Ансофф, 1989].

российской научной и учебной литературе нередко случаи как простого пересказа классиков школы планирования, без учета динамических аспектов современной конкуренции [Маркова, Кузнецова, 2003; Бухалков, 1999], так и неадекватного применения их идей при анализе этих новых реалий бизнеса.²³ Совсем иной является ситуация использования этого термина в конкретном контексте, например при управлении организацией в относительно стабильной среде (эту возможность предусматривает и Минцберг [Mintzberg, 1994]) либо в случае переходной экономики, в условиях которой самостоятельное стратегическое планирование предприятиями своего развития может пониматься до определенного времени как элемент весьма прогрессивной модели менеджмента.²⁴

Резюмируем настоящий раздел следующими замечаниями.

Во-первых, нельзя ставить знак равенства между разработкой стратегий и стратегическим планированием. При этом ошибочно было бы по-прежнему, вслед, например, за Штайнером, признавая, что стратегическое управление шире стратегического планирования, утверждать, что последнее есть основной процесс стратегического управления [Steiner, 1969, p. 4]. Данный постулат в корне противоречит современному пониманию стратегического управления в духе ресурсных концепций (особенно в случае концепции динамических способностей [Teese, Pisano, Shuen, 1997; Катькало, 2003]). И в этом смысле

²³ Например, вопреки реальной действительности авторы учебника «Стратегическое планирование» под редакцией Э. Уткина утверждают, что «в связи с нарастанием динамизма экономических и социальных процессов... все больше возрастает роль стратегического планирования» [Уткин, 1998, с. 20].

²⁴ Уместно подчеркнуть исключительно важную роль ежегодных (с 2000 г.) Всероссийских симпозиумов «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (организуемых ЦЭМИ РАН) — единственных отечественных форумов исследователей и практиков стратегического управления.

классическая концепция стратегического планирования является явным анахронизмом.

Во-вторых, школу планирования следует рассматривать лишь как одну из альтернативных концепций не только в общем семействе школ стратегий, но и как одну из вариаций (другая — школа проектирования) на тему «состыковки» фирмы и внешней среды как сути стратегий.

В-третьих, суть возражений предписаниям школы планирования должна быть направлена не против процесса планирования как такового, а против изначально рекомендованной манеры его фактического применения.²⁵ Речь идет о преодолении его бюрократических аспектов, являющихся в немалой степени следствием традиционной серьезной ошибки многих компаний, в их изначальной эйфории по поводу стратегического планирования трактовавших его исключительно как прерогативу высшего менеджмента. Возрастание в последнее десятилетие понимания роли стратегического планирования как процесса достижения координации и консенсуса внутри организации выражается, в частности, в децентрализации процесса стратегического планирования, в сдвиге ответственности за него с общекорпоративных плановых отделов на уровень линейных менеджеров и в усилении акцента на его обсуждение между бизнес-подразделениями и штаб-квартирой (в отличие от формального одобрения письменных планов).

Отмеченные нами черты ограниченности аналитических возможностей школы планирования были характерны для начального этапа изучения природы и

²⁵ Кроме того, критика современной классической теории стратегического планирования не означает отрицания важности развития модельных, математических методов как инструментария для поддержки процесса стратегических решений. К сожалению, пока методология применения этого инструментария именно к современным задачам стратегического управления (с его интерпретацией ресурсов не как наличных факторов, а как потенциала роста) еще недостаточно разработана.

механизмов создания эффективных стратегий, когда в их концептуализации приоритетом была скорее разработка инструментов стратегического анализа, нежели позитивистские принципы научного исследования. Поэтому не случайно в 1960–1970-е гг. огромное значение для формирования исходных представлений о стратегическом управлении имели концептуальные новации консалтинговых фирм, которые занимали выгодное промежуточное положение между теоретическими суждениями профессоров университетских школ бизнеса и эмпирическими выводами, полученными на основе управленческих экспериментов крупных компаний.

Разработки консультационных фирм

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, которые перенесли акцент своей специализации на стратегический консалтинг либо были созданы в этой тогда нарождавшейся и впоследствии самой привлекательной сфере управленческого консультирования. Мировое лидерство в популяризации первых теорий корпоративной стратегии и дальнейшей разработке терминологии и техник стратегического управления принадлежало трем консультационным компаниям США — McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) и Bain. В 1960-е гг. McKinsey опередила остальных в налаживании массового внедрения на практике идей Чандлера о достоинствах многодивизиональной структуры и его тезиса о том, что структура следует за стратегией,²⁶ а в создание ори-

гинальных аналитических инструментов и схем наибольшим был вклад BCG.

BCG была основана в 1963 г. Б. Хендерсоном и вскоре прославилась двумя разработками: «кривой опыта» и матрицей «Рост — доля рынка» (с ее знаменитой терминологией «дойных коров», «собак», «звезд» и «трудных детей»). Согласно первой разработке все издержки фирмы (особенно у первопроходца рынка) снижаются по мере роста объемов ее производства и, следовательно, ее рыночной доли. На основе второй (развивавшей логику первой и опиравшейся также на концепцию жизненного цикла продукта) строился анализ портфеля продукции фирмы. Более того, концепция «кривой опыта» являла собой динамический взгляд на бизнес-стратегию, поскольку согласно ее логике первопроходцы рынка достигали наименьших издержек и генерировали солидные доходы, что создавало здесь невыгодные условия бизнеса для конкурентов.

В 1970–1980-е гг. различные модели анализа портфеля бизнесов и продуктов, прежде всего, матрица BCG, приобрели огромную популярность среди топ-менеджеров США и Западной Европы.²⁷ Дело в том, что рост фирм в предыдущие два десятилетия происходил здесь, как правило, через диверсификацию, а зачастую — в форме конгломератизации. Впервые в мировой истории бизнеса на передний план вышли задачи управления диверсифицированными компаниями. Их руководителями не только были незнакомы с понятием ответственности за судьбу многочисленных бизнес-единиц, но и лишь в небольшой степени могли найти ответы на свои вопросы в работах Чандлера, Эндрюса или Ансоффа. Ни в одной из них не было предложено операциональных аналитических подходов, позволявших корпоративным стратегам принимать решения о том, в какие бизнесы следует

²⁶ Открытие в 1959 г. лондонского офиса McKinsey сыграло решающую роль в экспорте идеологии многодивизиональной структуры в штаб-квартиры ведущих компаний Европы.

²⁷ В начале 1980-х гг. более половины опрошенных крупнейших компаний США сообщили о внедрении у себя концепции портфельного планирования [Haspeslagh, 1982].

делать инвестиции, а с какими — расставаться. Данная управленческая проблема обострилась в условиях рецессии начала 1970-х гг., когда компании, собравшие коллекции различных (порой технологически не связанных) бизнесов, столкнулись с финансовыми проблемами.

В этой ситуации модели портфельного анализа, разработанные консалтинговыми фирмами, представляли собой удобный метод оценки имеющихся инвестиционных возможностей, равно как и факторов, влияющих на достижение в долгосрочной перспективе высоких экономических результатов. Важным достоинством конкурентного портфельного анализа в трактовке BCG по сравнению с другими моделями (рассмотренными ниже) был его акцент на специфику каждого продукта в общей стратегии фирмы. Уникальность этого подхода состояла в одновременном учете двух параметров, на основании которых каждый продукт позиционировался в матрице BCG: темпов роста отрасли (с его помощью делалась попытка определить потребности продукта в инвестициях) и относительной доли рынка, занимаемой каждым продуктом (суррогатного показателя его конкурентной силы и, следовательно, потенциальных доходов от данного бизнеса).

Однако ни одна из новаций BCG, особенно матрица «Рост — доля рынка», не избежала аргументированной критики. Уже вскоре после первых опытов применения матрицы BCG стал очевиден ряд ограничений ее аналитических возможностей [Hofer, Schendel, 1978]. Во-первых, четырехъязычная матрица была «слишком упрощенной», поскольку в реальности компании могут занимать различные промежуточные позиции; во-вторых, общую привлекательность отрасли нельзя точно описать лишь параметром ее роста (некоторые отрасли, например, могут характеризоваться высокими темпами роста и низкой прибылью ввиду превышения предложения над спросом); в-третьих, рыночная доля неадекватно отражает

конкурентную позицию фирмы, поскольку «она очень сильно зависит от того, как определяется рынок» (например, автомобили Mercedes имеют в целом небольшой рынок, однако занимают высокую долю в своем сегменте). Позднее специалисты обратили внимание на недостаток исходного допущения матрицы BCG о необходимости самофинансирования корпораций. В случае эффективного рынка капитала такая финансовая политика фирмы не имеет веских оснований. Кроме того, модель портфельного планирования в значительной мере игнорировала взаимосвязь бизнесов фирмы, что резко обостряло проблему создания дополнительной стоимости от включения в продуктовый портфель совершенно не связанных бизнесов. Отсюда, в принципе, были возможны курьезные сочетания в корпоративном портфеле производства полупроводников с высокодоходным традиционным сталелитейным бизнесом и быстро растущим бизнесом мини-заводов по выплавке сортовой стали [Collis, Montgomery, 1997, p. 18–19].

К 1990-м гг. в силу отмеченных и других недостатков, а также вследствие общей тенденции к деконгломератизации и поиску конкурентных преимуществ на основе специализации портфельное планирование вышло из моды в современной теории и практике стратегического управления. Тем не менее сегодня трудно найти учебник по стратегии, в котором нет, по крайней мере, его уважительного упоминания.²⁸ Важным «сухим остатком» идеологии портфельного анализа в современной теории и практике стратегического управления является понимание необходимости различных подходов к бизнесам

²⁸ Это, однако, не может быть аргументом в пользу порой встречающегося в современной литературе весьма спорного суждения, что концепции BCG являются наиболее важным вкладом в развитие стратегического управления и, несмотря на их относительную примитивность, сегодня не менее важны, чем раньше. Такая ошибочная, на наш взгляд, оценка современной роли матрицы BCG содержится, напр., в [Koch, 2000, p. 6, 11].

в зависимости от их позиций в корпоративном портфеле. Если применять портфельное планирование не как механистический инструмент размещения ресурсов и решений по продуктовому портфелю, а скорее как логику выбора подходов к решению стратегических проблем каждого дивизиона диверсифицированной фирмы, то оно может по-прежнему иметь ценность для стратегий корпоративного уровня.

Именно в этом смысле матрица BCG может и должна использоваться сегодня при выработке стратегий развития российских диверсифицированных компаний, для становления которых в эпоху приватизации и других системных изменений национальной экономики типичным был конгломератный принцип формирования портфелей бизнесов и которые исповедуют, как правило, холдинговую модель управления. При этом, с одной стороны, эти российские компании решают ныне задачи, созвучные проблемам 30-летней давности в управлении крупными корпорациями в развитых рыночных экономиках. Показательна, например, актуальность для современного российского бизнеса понимания разницы между двумя основными теоретическими интерпретациями конгломератов: как образования в спекулятивных целях и как рационального управленческого решения в духе концепции «внутреннего рынка капитала» [Уильямсон, 1996], где конгломерат объясняется как частный случай М-структуры, привлекательной ввиду объединения бизнесов с разной скоростью оборота капиталов. С другой стороны, у отечественных компаний есть шанс воспользоваться привилегией критического анализа чужого опыта и применять апробированные за рубежом концепции и инструменты стратегического управления не только исходя из общих тенденций экономического развития, но и с учетом национальной институциональной среды.

К числу достижений BCG, имеющих общемировое значение, следует отнести то, что в отличие от традиционного увле-

чения крупных консультационных фирм идеями долгосрочного планирования в ущерб стратегии, BCG превратила ее концепцию в главную тему управленческого консалтинга. Примеру BCG последовали другие лидеры этого бизнеса. В начале 1970-х гг. компания McKinsey в результате своих проектов для корпорации General Electric обогатила инструментарий стратегий концепцией стратегической бизнес-единицы (СБЕ) и матрицей «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция». Корпоративные плановики GE полагали, что принятие важных инвестиционных решений на основе только двух факторов — темпов роста продукта в конкретной отрасли и его относительной рыночной доли — является упрощенным подходом. В основе предложенной ими матрицы анализа продуктового портфеля лежит тезис о том, что долгосрочная прибыльность альтернативного инвестиционного решения есть функция от привлекательности отрасли, в которой функционирует СБЕ. Данный фактор, а также конкурентная позиция СБЕ в ее отрасли оценивались по множеству параметров.

Багаж инструментария стратегического анализа пополнился также разработанной компанией Arthur D. Little концепцией жизненного цикла отрасли (продукта) и результатами исследовательского проекта *PIMS*²⁹, подтвердившего позитивную связь между долей рынка и прибыльностью бизнеса.

Одним из убедительных свидетельств высокой ценности концепций стратегического управления для практики является беспрецедентный для сферы профессиональных услуг рост в последние 40 лет индустрии стратегического консалтинга.

²⁹ Аббревиатура «Profit Impact of 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.

В период 1965–1991 гг. среднегодовой устойчивый рост числа консультантов ведущих консалтинговых фирм, специализирующихся на стратегиях, составлял 15–20%. В дальнейшем, после кратковременной стагнации здесь бизнеса в 1991–1993 гг. экспансия этой индустрии продолжилась [Koch, 2000, р. 7–8]. Если признать, что клиенты всегда правы, то приведенные данные означают возрастание ценности для них концепций стратегического управления.

Заключение

Проведенный в настоящей статье анализ достоинств и ограничений исходных концепций стратегического управления позволяет сделать четыре важных для задач сегодняшнего изучения вывода.

Во-первых, начальный этап теории стратегического управления принес ряд важных результатов, поныне не утративших значения. Концептуализировав (пусть порой с весьма разных позиций) понятие «стратегия» применительно к управлению деловыми фирмами, основоположники новой теории вышли за рамки присутствующей учебному курсу «Политика бизнеса» трактовки стратегии как элементарной межфункциональной координации или интеграции. Теперь этим понятием обозначались 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. Практически все современные концепции стратегий в той или иной степени уходят корнями в работы трех основоположников теории стратегического управления. В 1960-е гг. эти достижения вместе с разработками BCG дали мощный толчок к осмыслению заново менеджерами-практиками сути работы по руководству компаниями в целом.

Во-вторых, результаты начального этапа теории стратегического управления показали важность рассмотрения вопросов стратегий через призму разных концепций и в этом смысле кумулятивного накопления знаний о данном многогранном феномене. Комплексный характер последнего отразился в изначальном плюрализме концептуальных подходов, не всегда согласующихся по исходным допущениям. Показательны расхождения в посылах между школами проектирования и планирования. Одна подчеркивала роль главного управляющего как «архитектора» стратегии, а другая фокусировала внимание на корпоративных плановиках (часто имевших статус одного из директоров компании). Кроме того, одна понимала в качестве общей схемы стратегического анализа метод SWOT, а другая отдавала здесь предпочтение детализированной формальной модели планирования, состоявшей из длинной последовательности четко прописанных шагов, поддерживаемых множеством технических приемов.

В-третьих, исходные концепции стратегического управления заметно разнятся по степени их применимости для осмысления современных задач поиска конкурентных преимуществ. Наиболее востребованными из рассмотренных нами концепций и инструментов стратегического анализа являются разработки Чандлера и Эндрюса. Они, безусловно, входят в «концептуальное ядро» (по Лакатошу) современной теории стратегического управления. Сформулированные в трудах этих ученых фундаментальные положения об организационных (внутренних) основах стратегий очень созвучны логике конкуренции в постиндустриальном обществе. При этом особенно актуальным для выявления внутренних механизмов конкурентных преимуществ является и метод исследований Чандлера: анализ кейсов конкретных компаний в динамике. Отметим и современность идеи одновременного учета внутренних и внешних факторов

конкурентных преимуществ, впервые высказанной Эндрюсом и соавторами, и находящейся сегодня в центре внимания исследователей [Teese, Pisano, Shuen, 1997; Клейнер, 2002; Катькало, 2003].

В свою очередь, школа планирования и большинство ранних аналитических разработок консалтинговых фирм не столь успешно выдержали проверку временем. Конечно, тема планирования была и остается важным компонентом большинства определений стратегий. Так, классическое чандлеровское определение имплицитно подразумевало то, что стратегия включает рациональное планирование. Однако в современных динамичных условиях бизнеса следует согласиться с Минцбергом и его сторонниками в том, что «стратегическое планирование» стало оксюмороном [Mintzberg, 1994; Зуб, Локтионов, 2001] не только в лингвистическом, но, главное, в содержательном смысле. Ныне стратегическое планирование скорее инструмент, но не концепция стратегий. Это особенно очевидно в отраслях с высокой скоростью технологических (и организационных) изменений, отраслей являющихся «локомотивами» экономического роста в XXI в.

В-четвертых, общей особенностью ранних концепций стратегий была их некоторая механистичность, выраженная в общем стремлении к поиску оптимального «организационного соответствия», что отражает их терминология: «стратегия как интеграция организационных функций» [Chandler, 1962], «стратегия как соответствие организации ее окружающей среде» [Andrews, 1971] или «стратегия как планирование в терминах целей и средств» (например, состыковка политики развития организации с ее целями) [Ansoff, 1965; Ackoff, 1970; Steiner, 1969]. Здесь воззрения «отцов» теории стратегического управления нуждаются не столько в уточнении (например, контекстуальном), сколько в серьезном пересмотре. Так, современная ресурсная концепция иначе трактует ключевое для этой теории понятие конкурентного преимущества: послед-

нее имеет место, когда фирма реализует такую стратегию создания стоимости (используя свои ценные и редкие организационные ресурсы), которая одновременно не может быть реализована никем из ее конкурентов. Совершенно по-новому сегодня видится и суть стратегического управления. Исходные концепции стратегического управления были *реактивными*, поскольку видели смысл стратегий в оптимальной состыковке фирмы с ее специфической внешней средой (на эту идею затем опирались все типологии конкурентных стратегий). В современной теории стратегического управления концепция стратегии стала *проактивной*, поскольку сегодня от фирмы требуются опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, являющихся основой ее конкурентных преимуществ [Хамел, Прахалад, 2002].

Эти и другие изменения в научных исследованиях стратегий — например, их отход от примитивных методов анализа и выход за рамки чисто нормативного подхода и эволюция в сторону непредписывающих концепций — стали результатом последующих многолетних трансформаций практики управления развитием компаний и методов научного творчества в данной области знаний. Однако любая современная серьезная концепция стратегий не может не учитывать впервые рассмотренные в классических работах 1960-х гг. и присущие теории стратегического управления дихотомии между административным и предпринимательским началами стратегий, между внешними и внутренними факторами их успеха, между содержанием и процессом стратегий. В своих попытках развития теории стратегического управления для нужд управления компаниями в XXI в. ученые и в дальнейшем будут не раз перечитывать заново и критически переосмысливать труды основоположников этой динамично развивающейся области знаний о природе и механизмах конкурентных преимуществ фирм.

ЛИТЕРАТУРА

- Аакер Д. 2002. *Стратегическое рыночное управление*: СПб.: Питер.
- Акофф Р. Л. 2002. *Планирование будущего корпорации*. М.: Сирин.
- Ансофф И. 1989. *Стратегическое управление*. М.: Экономика.
- Благов Ю. Е. 2002. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 95–101.
- Бухалков М. И. 1999. *Внутрифирменное планирование*. М.: ИНФРА-М.
- Виханский О. С. 1998. *Стратегическое управление*. М.: Гардарики.
- Грейнер Л. И. 2002. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 76–92.
- Гурков И. Б. 2001. *Стратегический менеджмент организации*. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»».
- Дженстер П., Хасси Д. 2003. *Анализ сильных и слабых сторон компании*. М.: Издат. дом «Вильямс».
- Ефремов В. С. 2001. *Стратегическое планирование в бизнес-системах*. М.: Финпресс.
- Зуб А. Т., Локтионов М. В. 2001. *Системный стратегический менеджмент: методология и практика*. М.: Генезис.
- Катъкало В. С. 2002а. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (2): 3–21; (3): 3–26.
- Катъкало В. С. 2002б. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 20–42.
- Катъкало В. С. 2003. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления. *Экономическая наука современной России* (2): 61–70.
- Кинг У., Клиланд Д. 1982. *Стратегическое планирование и хозяйственная политика*. М.: Прогресс.
- Клейнер Г. Б. (ред.). 1998. *Стратегии бизнеса*. М.: КОНСЭКО.
- Клейнер Г. Б. 2002. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики* (10): 47–69.
- Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. 1997. *Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность*. М.: Экономика.
- Кочеврин Ю. Б. 1985. *Эволюция менеджериализма*. М.: Наука.
- Кочеврин Ю. Б. 1988. Крупная корпорация как объект исследования. *МЭ и МО* 11: 19–34.
- Лакатос И. 1995. *Фальсификация и методология исследовательских программ*. М.: Медиум.
- Маркова В. Д., Кузнецова С. А. 2003. *Стратегический менеджмент*. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское Соглашение.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2000. *Школы стратегий*. СПб.: Питер.
- Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. 2001. *Стратегический процесс*. СПб.: Питер.
- Нонака И., Такеучи Х. 2003. *Компания — создатель знания*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Паппэ Я. Ш. 2000. *«Олигархи»: Экономическая хроника, 1992–2000*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Питерс Т., Уотермен Р. 1986. *В поисках эффективного управления*. М.: Прогресс.
- Попов С. А. 2003. *Стратегический менеджмент*. М.: Дело.
- Портер М. 2000. *Конкуренция*. М.: Издат. дом «Вильямс».
- Тис Д. Дж. 2002. Движущие силы промышленного капитализма: взгляд на книгу Альфреда Чандлера «Масштаб и разнообразие». *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 102–146.
- Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма*. СПб.: Лениздат.
- Уткин Э. А. (ред.). 1998. *Стратегическое планирование*. М.: ЭКМОС.
- Фатхутдинов Р. А. 2002. *Стратегический менеджмент*. М.: Дело.
- Хамел Г., Прахалад К. К. 2002. *Конкурируя за будущее*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Хруцкий В. Е. 1989. Причины одной крупной неудачи «Экссон». *США: ЭПИ* (3).
- Юданов А. Ю. 2001. История и теория крупного предприятия (взгляд из России). *МЭиМО* (7): 23–33.
- Ackoff R. L. 1970. *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley and Sons: N. Y.
- Andrews K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Ansoff H. I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill Book Co.: N. Y.
- Ansoff H. I. 1991. Critique of Henry Mintzberg's «The Design school: Reconsidering the basic premises of strategic management». *Strategic Management Journal* 12 (5): 449–461.
- Bowman E. H. 1990. Strategy changes: Possible worlds and actual minds. In *Perspectives on Strategic Management*. Frederickson J. W. (ed.). Harper & Row: N. Y.; 9–37.

- Boyd B. K. 1991. Strategic planning and financial performance: A meta-analytical review. *Journal of Management Studies* 28 (4): 353–374.
- Chandler A. D., Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Chandler A. D., Jr. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap press: Cambridge, MA.
- Chandler A. D., Jr. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap, Harvard University press: Cambridge, MA.
- Collis D. J., Montgomery C. A. 1997. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Irwin: Chicago.
- Crainer S. 2000. *The Management Century: A Critical View of 20th Century Thought and Practice*. Jossey-Bass: San Francisco.
- De Geus A. 1988. Planning as learning. *Harvard Business Review* 66 (1): 70–74.
- Foss N. J. (ed.). 1997. *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press: N. Y.
- Gluck F., Kaufman S., Walleck A. 1980. Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review* 58 (2): 154–161.
- Granovetter M. 1995. Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change* 4 (1): 93–130.
- Grant J. A. 1999. *Big Business in Russia. The Putilov Company in Late Imperial Russia, 1868–1917*. Pittsburgh.
- Greiner L. E. 1998. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 76 (3): 55–68.
- Haspeslagh P. 1982. Portfolio planning: Uses and limits. *Harvard Business Review* 60 (3): 58–73.
- Hofer C. W., Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN.
- Jeremy D. J. 2002. Business history and strategy. In *Handbook of strategy and management*. Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds). Sage publications; 436–460.
- Kiechel W. 1984. Sniping at strategic planning. *Planning Review* (May): 8–11.
- Koch R. 2000. *Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy*. Prentice Hall: London.
- Learned E. A., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. (eds). 1965. *Business Policy: Texts and Cases*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Leontiades M., Tezel A. 1980. Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal* 1 (1): 65–75.
- Lowendahl B., Revang O. 1998. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal* 19 (8): 755–773.
- Mintzberg H. 1978. Patterns of strategy formulation. *Management Science* 24: 934–948.
- Mintzberg H. 1990. The Design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11 (3): 171–195.
- Mintzberg H. 1991. Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal* 12 (5): 463–466.
- Mintzberg H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free press: N. Y.
- Moore J. I. 2001. *Writers on Strategy and Strategic Management*. Penguin books: London.
- Peters T. 1992. *Liberation Management*. Knopf: N. Y.
- Porter M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free press: N. Y.
- Prahalad C. K., Hamel G. 1994. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal* 15 (1): 5–16.
- Quinn J. B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Rumelt R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal* 3 (4): 359–369.
- Rumelt R. P., Schendel D. E., Teece D. J. (eds). 1994. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard business school press: Boston, MA.
- Schendel D. E., Hatten K. J. 1972. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings* (August): 99–102.
- Schoemaker P. 1993. Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal* 14 (2): 193–214.
- Steiner G. A. 1969. *Strategic Factors in Business Success*. Financial executives research foundation: N. Y.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.
- Thune S. S., House R. J. 1970. Where long-range planning pays off. *Business Horizons* 13 (4): 81–87.

Статья поступила в редакцию
10 августа 2003 г.