
МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

© 2015 Белов Сергей Александрович
генеральный директор
АО «Российский институт радионавигации и времени»
Россия, 191124, г. Санкт-Петербург, пл. Растрелли, д. 2
E-mail: office@rirt.ru

Представлен научный взгляд на методологию стратегического планирования. Предложена классификация активных систем - объектов планирования. Сформулированы основные тезисы научной дискуссии по методологической дилемме - детерминированность внешней среды. Формализованы современные научные школы стратегического планирования, и определена их конфигурация в отношении класса активных систем.

Ключевые слова: стратегическое планирование, методология, активные системы.

Цель настоящей публикации - расширить границы современного научного обсуждения теории стратегического планирования, перенеся его в плоскость **методологии** - “принципов познания” феномена, явления¹. Принципы формируют рамки и границы, способы и методы “стратегического планирования” - “процесса формулирования долгосрочной цели объекта и способов ее реализации”². Объектом стратегического планирования, с методологической точки зрения, являются активные системы³. Таким образом, **предметом обсуждения** определяются общенаучные принципы формирования процесса долгосрочного целеполагания активных систем. В этом контексте логично обсудить следующие вопросы:

- 1) классификация объектов стратегического планирования;
- 2) дискуссия в рамках современной методологической дилеммы - детерминированность внешней среды;
- 3) научные школы стратегического планирования;
- 4) конфигурация методологических школ в отношении класса систем.

Классификация активных систем

Стратегическое планирование распространяется на активные системы. Логично предположить вариативность методологии в отношении различных классов активных систем. Выделив классы систем и методологические принципы различных научных школ стратегического планирования, можно определить соответствие (конфигурацию) “методология-система”. Предложенный дизайн дискуссии подразумевает, в первую очередь, классификацию активных систем.

Автором исследованы объекты, в отношении которых в мировой и российской практике формируются “стратегии”, “концепции развития” и “программы”. Несмотря на различные названия, данные документы обладают единой логикой синтеза: выявление текущего состояния системы; определение долгосрочных целей, параметров системы; факторов внешней среды и прогнозного уровня их влияния; мероприятий, реализующих достижение цели. В выделении классов автор опирался на различия применяемых разработчиками логики, методов, подходов и методологии. Так, при стратегическом планировании социально-экономического развития Российской Федерации⁴ и социально-экономического развития регионов применяется единая методология, что позволяет отнести их к одному классу систем. Автор использовал принцип “масштабной инвариантности”⁵: к единому классу отнесены системы с единым методологическим принципом планирования, без учета их размерности. Соответственно, автором предлагается выделить 6 классов активных систем, стратегическое планирование которых строится на различных методологических платформах.

Методологическая дилемма планирования

Ключевым предметом современной научной дискуссии по вопросам планирования активных систем, методологическим ракурсом проблемы является “оценка степени прозрачности горизонта планирования”⁶, “принципиальная возможность видения будущего субъектом управления”⁷. С обозначенной позиции совокупность методологических подходов можно **разделить на “детер-**

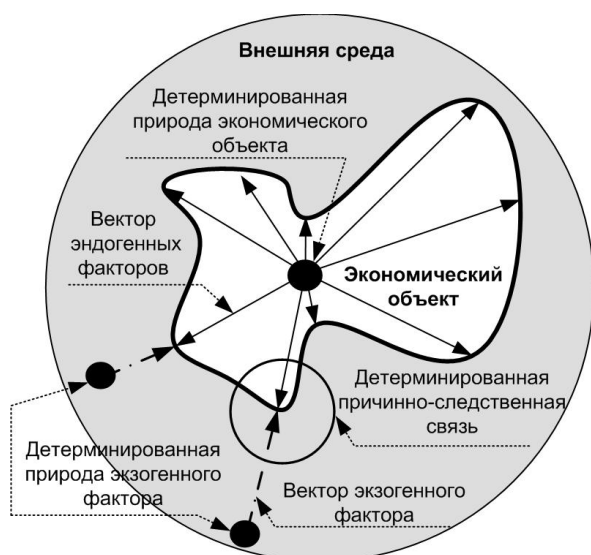


Рис. 1. Детерминизм во взаимосвязях объекта и внешней среды активной системы

Источник. Алексеев А.А. Теория инновационного развития. Санкт-Петербург, 2003.

министские” и “индетерминистские”. Оба научных взгляда допускают возможность стратегического планирования, но расходятся в методологии, соответственно, формируемых на ее основе механизмах, инструментах.

Первые подразумевают принципиальную возможность познания, детерминирования природы и содержания (описания качественных и количественных характеристик воздействия на объект) “экзогенных факторов” (“факторов внешней среды”, рис. 1). На основании объективизации (выявлении природы, качественных и количественных тенденций изменения) “экзогенных факторов”⁸ можно определить причинно-следственные связи с поведением экономических, социально-экономических и других (табл. 1) объектов, индивидуумов активных систем.

“...Принципиальная познаваемость явлений природы, экономических явлений лежит в осно-

Таблица 1

Классы активных систем

Класс	Логика объединения	Примеры стратегий
Глобальные системы	Системы, развитие элементов которых обусловлено общими глобальными процессами: экология; миграция; безопасность; обмен уникальными ресурсами и т.п.	Экологии; рационального использования невозобновляемых ресурсов; устранения бедности и др.
Макроуровневые	Государство как общественный институт современной политико-территориальной организации общества, в совокупности его политических, социальных, экономических (и других) задач и функций	Государственного образования; социально-экономического развития территорий; экологии; социального и общественного поведения; здравоохранения; безопасности и др.
Мезоуровневые	Системы, объединяющие интересы различных институтов, организаций и индивидуумов, при наличии общей долгосрочной цели. Общая цель является частной (одной из) для элементов, входящих в систему	Развития отраслей и комплексов; научно-технического в предметной области; образования и подготовки кадров в предметной сфере, отрасли; политической партии и др.
Культурные, этические или этнические	Формализованные и неформализованные сообщества, связанные единством культурных, этических или этнических интересов, отношений. Объединение в систему построено на признании общности идей, взглядов	Развития коренных народов; взаимоотношений групп, коллективов (в том числе программы толерантности); развития грамотности; популярности языка и др.
Микроуровневые	Уровень отдельных организаций и коллективов индивидуумов, объединенных с экономическими, социальными или другими целями, преследующими выгоды организации или коллектива. Рассматривается как агрегированная или самостоятельная цель системы, допускающая конфликт интересов организации и индивидуумов, в нее входящих	Организации; функциональные программы по направлениям развития организации (инновационная, социальная, финансовая и т.п.); долгосрочные проекты (социальные, культурные, экологические и т.п.); инновационные и НИОКР программы и др.
Индивидуум	Индивидуум в его социальном, экономическом, этическом или культурном проявлении. Система рассматривается как совокупность социально-психологических, физических, эмоциональных характеристик, проявляемых во взаимодействии с другими индивидуумами, организациями и коллективами, общественными, социальными и экономическими институтами	Индивидуальный образовательный маршрут; социальной адаптации; включения в рабочий коллектив или производственный процесс; психологической реабилитации и др.

ве современной научной методологии. Наука принципиально заявляет “детерминистский” характер в антологии. Вне детерминизма нет и самой науки, ее онтологических и предсказательных результатов”⁹. С позиции управления системой можно “выстроить вектор поведения эндогенных факторов”¹⁰ активной системы. В этом методологическом контексте формируются **методы** прогнозирования, “видения будущего”, направленные на оценку перспективного изменения элементов, структуры, количественных характеристик активной системы. Возможность прогнозирования - принципиальный методологический принцип детерминистского взгляда на долгосрочное планирование.

“**Индетерминизм**” в методологии стратегического планирования опирается на агностицизм, вполне имеющий право на существование в современной философии науки. Логика индетерминизма основывается на тезисе “внешняя среда принципиально не познаваема, внешние факторы хаотичны и стохастичны”¹¹, поведение активной системы можно наблюдать только в структурных изменениях объекта¹². Сторонники индетерминизма строят свою позицию на критике методов прогнозирования, доказывают несостоятельность их практического применения. “...Наука слишком обусловлена первичностью гипотез, каждая из которых “подтверждается”, но в дальней-

шем не имеет предсказательного результата. Достаточно выстроить “гипотезу взаимосвязи” факторов, их вторично интерпретировать и гипотеза становится теорией. Причем “подвизываемые” (“*in link*” - в первоисточнике) факторы могут не проявляться в реальной природе... явлений. Их часто “придумывают”, называя это синтезом переменных...”¹³. Критический взгляд на детерминизм присутствует и в работах отечественных философов: “...Исследования показали, что развитие социально-экономических систем детерминируемо только апостериорно... Социально-экономические системы обусловлены не стабильным набором факторов, а случайными (в силу их непредсказуемости) недетерминируемыми явлениями...”¹⁴ В данном методологическом контексте показательно исследование А.А. Алексеева и Н.Е. Фоминой¹⁵, демонстрирующее в статистических экспериментах относительно высокую (по отношению к рациональным, прогнозным подходам) эффективность планирования инвестиционных решений предпринимателей, построенных на “интуиции” (рис. 2). Эксперименты показали, что принятие стратегических решений, основанных на интуиции (по сути, на “индетерминистском” подходе), более эффективны, чем рациональные (“детерминистские”). Обратим внимание на относительно большую величину эффективности инвестиций кластера “интуитивных решений” (“1”, рис. 2).

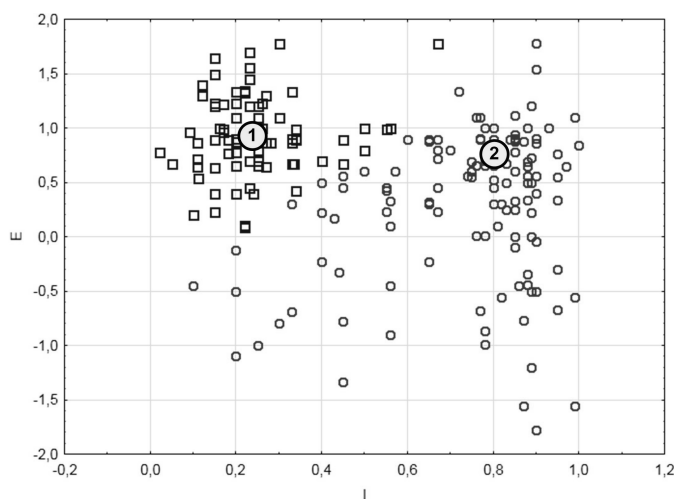


Рис. 2. Кластеры “интуитивных” (1) и “рациональных” (2) инвестиционных решений предпринимателей по результатам наблюдения инвестиционных эффектов (E, уровень соответствия ожиданий, 1,0 = 100 % запланированного) при различном уровне информационного обеспечения прогноза (I, уровень информационной обеспеченности решений, 1,0 = полная информированность)

Источник. По данным исследований : Алексеев А.А., Фомина Н.Е. Интуиция предпринимателя: эксперимент. Экономические науки. 2014. № 7 (116). С. 88-93.

Представленный эксперимент, впрочем, как и методология индетерминизма, хорошо согласуется с признанными (вручение Нобелевской премии) мировой наукой выводами Д. Каннемана¹⁶. В его работе, исследующей “теории перспектив”, объективно понятие интуиции субъекта планирования. Им доказана ее (интуиции) инструментальная основа в принятии решений, планировании.

Автор не пытается доказать преимущества или выразить личную приверженность “детерминистской” или “индетерминистской” методологии, всего лишь обозначает поле философских точек зрения на возможность видения будущего в стратегическом планировании. Наверное, автор готов согласиться с точкой зрения А.В. Позднякова: “... Детерминированно и индетерминированно развивающиеся процессы, как и “определенность” и “неопределенность” развития, неразделимы в том отношении, что они переходят друг в друга, характеризуя полный цикл развития систем”¹⁷.

Обозначенная дилемма планирования обсуждалась в контексте разделения современных научных школ стратегического планирования, выявления их базового методологического принципа, потенциала его использования для различных классов активных систем. С учетом выявленной дилеммы рассмотрим сложившиеся методологии стратегического планирования.

Современные научные школы стратегического планирования

Современная методология стратегического планирования представлена 10 **научными школами**: “дизайна”, “планирования”, “позиционирования”, “предпринимательства”, “когнитивная”, “обучения”, “власти”, “культуры”, “внешней среды”, “конфигурации”. Названия школ (имена собственные), введены в работах Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпела¹⁸) и в настоящее время устойчиво употребляются в научной литературе по методологии планирования. Научная дискуссия (2000-2015) расширила и уточнила теоретические принципы построения методов в рамках школ¹⁹, но не предложила расширения их состава, что позволяет рассуждать о законченном поле выбора **методологической базы** для выделенных классов. Современные методологические школы стратегического планирования, их наиболее “яркие”²⁰ представители и методологические принципы в авторской интерпретации представлены в табл. 2.

Обратим внимание на разделение школ по методологическому видению будущего, потенциалу прогнозирования экзогенных факторов на “детерминистские” и “индетерминистские”. Интерпретация методологических принципов объективно демонстрирует состоятельность выдвинутого деления подходов к планированию. Помимо этого, можно выдвинуть еще один интересный **признак разделения школ**: тип взаимодействия с факторами внешней средой (табл. 3).

Большинство школ построено на **реактивных** моделях - стратегия формируется апостериорно наступлению события со стороны экзогенных факторов. Например, прогноз будущего строится как тренд развития прошлого. Или задается через механизм реакции на внешний фактор в рамках ранее изученного его поведения - качественных и количественных границ. Большинство современных методологических подходов к моделированию, прогнозированию перспективного развития систем построено на реактивном принципе. Вместе с тем ряд школ (“власти”, “предпринимательства”, “когнитивная”) **рассматривают проактивную** модель взаимодействия с внешней средой. Она (модель) подразумевает, что субъект управления может влиять на внешнюю среду - формировать (“форматировать”) ее. Школы, принимающие проактивный принцип, достаточно молоды, их базовая методология окончательно сложилась только в последние 5 лет. Но проактивность становится очень популярным принципом формирования стратегий в экономике на мезо- и микроуровне. Так, в настоящее время учеными активно обсуждается модель “шахматная доска”²¹ (см. рис. 3). Ее логика построена на выборе в отношении системы реактивной (“адаптация”, рис. 3) или проактивной (“форматирование”) модели планирования. Типу модели противопоставляется предсказуемость горизонта планирования (“низкая”, “высокая”). Соответственно, “шахматная доска” позволяет выбрать в зависимости от потенциала влияния организации на внешнюю среду (“ДНК предприятия”) два вида проактивной и два вида реактивной позиции при различной прозрачности горизонта планирования.

Предложенная модель указывает на рост популярности проактивных моделей в стратегическом планировании, как минимум, в экономике. Поэтому при обсуждении соответствия школ классам активных систем автор считает необходимым учитывать не только общий методологи-

Таблица 2

Современные методологические школы стратегического планирования, их представители и базовые принципы

Школа	Представитель научной школы	Методологический принцип стратегического планирования активной системы
Детерминистские		
"Дизайна"	Н.Р. Kristensen, 2010 ^{1)*}	Построение стратегии "созидательным мышлением" на базе оценки ситуационных возможностей системы. SWOT- и PEST-анализы являются базовым, классическим методом школы. Методы выявляют внешние факторы и их характеристики и по отношению к ним формируют план, учитывающий слабые и сильные стороны, потенциал и точки роста системы
"Планирования"	И. Ансофф, 1999 ^{2)*}	Использование формальной логики, математического моделирования в оценке долгосрочных перспектив исходя из ретроспективы развития и внешних возможностей системы. Стратегия предприятия - совокупность единичных программ развития по функциям системы
"Позиционирования"	М. Портер, 2015 ^{3)*}	Формирование позиции (или их смена) по отношению к внешним факторам объекта планирования в системе. Планирование есть проекция будущей позиции активной системы, раскрываемая через ее структуру по отношению к факторам внешней среды
"Власти"	A.M. Pettigrew, C. Hendry, P.R. Sparrow, 2000 ^{4)*}	В основе - переговорный процесс создателя стратегии с основными "игроками" - субъектами, определяющими будущее поведение (являющиеся таковыми) внешних факторов активной системы. Проактивная система планирования, построенная на согласовании поведения объекта в отношении экзогенных (внешних) факторов
"Конфигурации"	И. Шумпетер, 1912 ^{5)*} ; R.E. Miles, C.C. Snow, 2004 ^{6)*}	Основана на предсказании периодов и содержания трансформации (смены) структуры активной системы. Подразумевает, что цели и функции системы вторичны и определяются конфигурацией структуры - характер взаимодействия элементов системы. Основывается на теории онтогенеза активных систем, применяются волновые, циклические модели развития жизненного цикла
Индетерминистские		
"Обучения"	R. Nelson, S.G. Winter, 1982 ^{7)*}	Пассивная, реактивная методология стратегического планирования. Стратегия построена на перманентном переосмыслении, гибкости позиции "самообучающейся системы". Допускает непрерывный пересмотр, гибкость в формировании стратегических ориентиров по отношению к состоявшимся факторам внешней среды. То есть планирование - это реакция на события прошлого с "высокой скоростью" в силу сложившегося "научения" (самообучения) активной системы
"Предпринимательства"	И. Шумпетер, 1912, ^{8)*} П. Дракер, 2008 ^{9)*}	Использование "провидческого таланта", лидера - индивидуума (Г. Минцберга [9]) в формализации картины возможного или активно создаваемого будущего. В основе "право на интуицию" субъектов системы. Планирование строится либо на реактивном принципе - предсказанная конфигурация факторов внешней среды формирует позицию системы, либо на проактивном - активное влияние на систему и внешние факторы, называемое "формирование будущего"
"Когнитивная"	M.A. Lyles, I.S. Baird и др., 1993 ^{10)*}	В основе методологии познавательный процесс, построенный на объединении знаний и видения "будущего" заинтересованных организаций и индивидуумов, формирующих систему. Планирование строится как процесс объединения опыта прошлого и предвидения будущего системой. Планирование комбинируется как совокупность реактивных и проактивных механизмов системы
"Культуры"	A.S. Huff, R. Reger, 1987 ^{11)*}	Формирование мотивированной внутренней "организационной культуры" общности индивидуумов и организаций, нацеленной на долгосрочные цели. Устанавливаются внутренние правила, политики реагирования на изменения экзогенных факторов. Правила обеспечивают устойчивость и предсказуемость поведения сложной системы в условиях предсказанных, предусмотренных политической границах изменения экзогенных факторов
"Внешней среды"	М. Ханнан, Дж. Фримен, 2004 ^{12)*}	Создание стратегических механизмов (правил и политик), обеспечивающих ситуационную, операционную реакцию - позиционирование в ответ на актуальные и тенденциозные изменения факторов внешней среды. В отличие от школы "культуры" методология основывается на механистических свойствах организаций. Устойчивость развития обеспечивается закреплением правил и механизмов на нормативном уровне организаций, не зависящем от поведения индивидуумов, составляющих организацию на определенном этапе развития. Является наиболее выраженной моделью планирования реактивной стратегии

1)* Kristensen H.P. Transformative Dynamics of Innovation and Industry: New Roles for Employees? // Transfer. 2010. Vol .16, No. 2. P. 171-184.

2)* Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999.

3)* Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / пер. И. Минервина. Москва, 2015.

4)* Pettigrew A.M., Hendry C., Sparrow P.R. Corporate Strategy Change and Human Resource Management. Oxford, 2000.

5)* Шумпетер И. Теория экономического развития / пер. с нем. Москва, 1982 (1912).

6)* Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. Stanford, 2003.

7)* Nelson R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard, 1982.

8)* Шумпетер И. Теория экономического развития / пер. с нем. Москва, 1982 (1912).

9)* Дракер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. Москва, 2008. С. 220.

10)* Formalized planning in small business: increasing strategic choices / M.A. Lyles [et al.] // J. Small Bus. Manag. 1993. Vol. 31, No. 2. P. 38-50.

11)* Huff A.S., Reger R. A review of strategic process research // Journal of Management. 1987. № 13 (2). P. 211-236.

12)* Ханнан М., Фримен Дж. Популяционная экология организаций // Вестн. Санкт-Петербургского университета. Серия "Менеджмент". 2004. № 3. С. 51-83.

Таблица 3

Тип взаимодействия с факторами внешней средой	
Школа	Тип взаимодействия
"Дизайна"	Реактивная
"Планирования"	Реактивная
"Позиционирования"	Реактивная
"Власти"	Проактивная
"Конфигурации"	Реактивная
"Обучения"	Реактивная
"Предпринимательства"	Комбинированный
"Когнитивная"	Комбинированный
"Культуры"	Реактивная
"Внешней среды"	Реактивная



Рис. 3. Модель «шахматная доска» стратегического планирования в экономике, предложенная А.Т. Kearney

Источник. Strategy Chessboard / С. Schuh [et al.]. USA, Illinois, 2011.

ческий принцип детерминированности внешней среды, но и предпосылки к выбору реактивного или проактивного типа взаимодействия с ее факторами.

Конфигурация школ в отношении активных систем

Итак, сформированы классы активных систем и сформулированы современные школы стратегического планирования, в отношении которых выявлены методологические принципы - прогнозируемость перспективного поведения факторов внешней среды и активность-реактивность позиции в их отношении. С учетом созданной теоретической платформы автором предлагается точка зрения на конфигурацию школ в отношении классов активных систем, представленная в виде табл. 4.

Таким образом, представлена обоснованная с методологической позиции конфигурация школ стратегического планирования в отношении активных систем. Представленная матрица вариантов может быть предложена разработчикам

Таблица 4

Конфигурация школ стратегического планирования в отношении активных систем

Школа	Классы активной системы, табл. 1.					
	Глобальные	Макро-уровневые	Мезо-уровневые	Культурные, этические или этнические	Микро-уровневые	Индивидуум
"Дизайна"	-	+/-	+	-	+	-
"Планирования"	-	+	-	-	+/-	+/-
"Позиционирования"	+	-	-	-	-	+/-
"Власти"	+	+	-	+	-	+
"Конфигурации"	-	+	+	-	-	-
"Обучения"	-	-	-	+/-	+	-
"Предпринимательства"	-	-	-	-	+	+
"Когнитивная"	-	-	+	-	+	+
"Культуры"	-	-	-	+	+	-
"Внешней среды"	-	+/-	+	-	+	-

Примечание. Обозначения: "+" - применима; "-" - неприменима; "+/-" - частично применима, при модернизации методологических принципов школы или в частных случаях организационной формы активной системы.

стратегий различных классов активных систем как опорная при выборе теоретической модели.

В заключение хотелось бы еще раз формализовать результаты, представленные в публикации:

- выделены типы активных систем, в отношении которых в настоящее время стоит задача стратегического планирования;

- формализована современная научная дискуссия в отношении методологии долгосрочного планирования активных систем. В частности, выделены оппозиционные точки зрения на предсказуемость факторов внешней среды; возможность проактивной позиции субъекта управления активной системой;

- описаны современные научные школы стратегического планирования с позиции вариативности методологических принципов;

- решена научная задача выбора методологической школы в отношении различных классов активных систем.

Представленные результаты могут рассматриваться как развитие современных теоретических взглядов экономики на вопросы методологии стратегического планирования.

¹ Философская энциклопедия : в 5 т. / под ред. Ф.В. Константинова. Москва, 1960-1970.

² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999.

³ Предметом классификации объектов стратегического планирования могут быть только “активные системы, с позиции управления” (Алексеев А.А. Теория инновационного развития. Санкт-Петербург, 2003). Потому что целеполагание может быть реализовано только в отношении систем, способных изменять собственную структуру элементов и характер взаимосвязи элементов (качественные и количественные параметры), т.е. управляемых. Пассивные системы не могут быть предметом целеполагания. Например, звезда Солнце - пассивная система, мы можем ее исследовать, описать как систему, но не имеем возможности влияния на факторы, изменяющие тенденции его развития. А экология планеты Земля - активная система, в настоящее время вполне понятны природные и техногенные факторы, влияющие на нее. Соответственно, имеются факторы, влияние на которые (управление которыми) может изменять параметры системы. Подробнее см.: Гайдес М.А. Общая теория систем (системы и системный анализ. Винница, 2005).

⁴ Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ.

⁵ Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. Москва, 2004.

⁶ Фомина Н.Е. Теоретическая модель планирования долгосрочных капиталовложений предприятий обрабатывающей промышленности : монография. Самара, 2015.

⁷ Поздняков А.В. Аттракторы природных и социально-экономических систем, особенности их формирования и механизмы рассогласования функциональных отношений // Советско-Китайский симпозиум. Чита, 1991.

⁸ Алексеев А.А. Теория инновационного развития. Санкт-Петербург, 2003.

⁹ Там же.

¹⁰ Там же.

¹¹ Николис Г., Пригожин И. Познание сложного. Введение : пер. с англ. Москва, 1990.

¹² См.: Шумпетер И. Теория экономического развития : пер. с нем. Москва, 1982 (1912); Алексеев А.А. Указ. соч.

¹³ Naert P.A., Leeflang P. Building Implementable Marketing Models. Boston, 1978; Цит. по: Алексеев А.А. Указ. соч.

¹⁴ Чернецкий В.И. Математическое моделирование динамических систем. Петрозаводск, 1996.

¹⁵ Алексеев А.А., Фомина Н.Е. Интуиция предпринимателя: эксперимент. Экономические науки. 2014. № 7 (116). С. 88-93.

¹⁶ См.: Канеман Д. Внимание и усилие / пер. с англ. И.С. Уточкина. Москва, 2006; Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. 2003. Т. 24, №4. С. 31-42.

¹⁷ См.: Поздняков А.В. Аттракторы...; Его же. Эволюционное развитие и устойчивость целостных систем // Самоорганизация геоморфосистем. Томск, 1996. С. 15-24.

¹⁸ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург, 2000.

¹⁹ Клейнер Г.Б. Указ. соч.

²⁰ Речь идет о наиболее популярных и одиозных представителях научных школ, по которым они идентифицируются. Например, наиболее известны (и цитируемы) работы в развитие школы “конфигурации” R.E. Miles и C.C. Snow (Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. Stanford, 2003), но научно признанными авторитетами, внесшими вклад в развитие именно методологических принципов, признаются Schuh C., Kromoser R., Strohmmer M. F., Pйrez R.R., Triplat A. (Strategy Chessboard / C. Schuh [et al.]. USA, Illinois, 2011). Аналогично, школа позиционирования идентифицируется по М. Портеру (Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / пер. И. Минервин. Москва, 2015).

²¹ Strategy Chessboard.

Поступила в редакцию 05.09.2015 г.