

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.24

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ СТРАТЕГИЯ

Т.А. Старшинова¹, Н.М. Перепелица²

¹Тверской государственной университет, г. Тверь

²Тверской государственной технический университет, г. Тверь

Показаны различные подходы к определению понятия «стратегия», раскрыты отличия стратегий от тактики, классифицированы виды стратегий по разным классификационным признакам.

***Ключевые слова:** стратегия, тактика, стратегии роста, портфельные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные и инструментальные стратегии, базовые стратегии.*

В начале 50-60 гг. 20-го столетия в управленческие термины активно вошло понятие «стратегия». Возникновение термина было связано с тем, что используемые методы долгосрочного планирования потеряли свою актуальность и значимость. Быстро меняющаяся внешняя среда в условиях рынка накладывала отпечаток на принятые и утвержденные показатели долгосрочных планов предприятий. С этого момента стали нарабатываться подходы к определению и классификации управленческих стратегий.

В словарях понятие «стратегия» рассматривалось исключительно, как один из военных терминов. Например, в словаре В.И. Даля стратегия рассматривается как «учение о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств». Споры по поводу того, кому приписывать авторство термина «стратегия» продолжаются в настоящее время. В литературе есть данные, свидетельствующие о том, что использование данного термина известно и в Древнем Китае. Известна книга под названием "Искусство стратегии", которая, по мнению историков, была написана в период между 480 и 221 гг. до н.э.

Долгое время многие руководители предприятий и ряд ученых не понимали необходимости использования данного термина в управленческой науке и практике. Интерес к формированию стратегий развития предприятий появился позже. В России заговорили о стратегиях только в 90-х годах. Сегодня "стратегия" относится к одному из важных базовых понятий менеджмента. В последние годы термин завоевал широкую популярность, войдя в теорию и практику управления. Современные менеджеры используют его свободно и с удовольствием.

Многие теоретики и практики в этой области пытались сформулировать понятие «стратегия». Прошло немало времени, но до сих пор нет единого понимания термина «стратегия». В литературе можно встретить

много различных подходов к определению понятия «стратегия». Часто трудно в них ориентироваться.

В литературе по стратегическому планированию и менеджменту есть попытки сгруппировать и оценить определения понятия «стратегия». По нашему мнению, можно выделить самую удачную группировку определений, представленную известным исследователем школ стратегического управления Г. Минцбергом. Все многообразие взглядов на стратегию он объединил в пять групп:

- стратегия – это план;
- стратегия – паттерн (принцип поведения);
- стратегия – позиция, обеспечивающая устойчивость конкуренции на рынке;
- стратегия – перспектива, т.е. основной способ направления деятельности управляемого объекта;
- стратегия – особый «маневр» с целью «переиграть» конкурента.

Анализ литературы по стратегическому планированию и менеджменту позволил нам подтвердить предложенную Г. Минцбергом группировку с помощью следующих определений понятия «стратегия».

Обзор литературы показал, что стратегию как план рассматривают А.Томпсон и А. Дж. Стрикленд в работе «Стратегический менеджмент». По их мнению, «стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [9, с. 32].

Примером второго подхода к пониманию термина «стратегия» как принципа поведения может служить определение, которое предложил И. Ансофф: «стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации» [1, с. 28].

Стратегия как позиция рассматривается Марковой В.Д. и Кузнецовой С.А в книге «Стратегический менеджмент». Они отмечают, что «стратегия компании – это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой» [5, с.46].

О.С. Виханский предлагает следующее определение понятию: «стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [2, с. 5].

И наконец, пятый подход к характеристике понятия «стратегия» может представить определение, данное В.Ю. Котельниковым. По его мнению, стратегия – «это набор аналитических инструментов для понимания позиции фирмы на рынке и влияния на него» [6, с. 11].

Если оценить представленные выше трактовки термина «стратегия», то можно отметить, что все они отображают разные аспекты этого понятия. И несмотря на то, что единого определения стратегии не существует, приведенные варианты трактовки этого понятия можно рассматривать как взаимодополняющие.

В последние годы стали появляться определения, отражающие сразу несколько вышеизложенных подходов к определению понятия «стратегия». Примером может служить определение А.И. Панова: «Стратегия организации – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей организации, исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа прошлых результатов деятельности, внешней среды и сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем» [5, с. 10].

Исходя из изложенного, мы считаем, что стратегия - это генеральное направление развития организации, которое определяет приоритеты его развития, способы распределения ограниченных ресурсов с целью достижения поставленных целей с учетом оценки реальных факторов внутренней и внешней среды. Другими словами, можно сказать, что стратегия- это способ возможного перехода предприятия из настоящего в желаемое будущее состояние.

Стратегию следует отличать от тактики. Стратегия имеет следующие характерные особенности:

- стратегия всегда направлена в будущее, вперед;
- стратегия сопряжена с риском, с высокой степенью неопределенности;
- стратегия обладают низкой степенью возвратности, связаны с большими затратами на их осуществление;
- стратегия всегда должна иметь инновационную направленность;
- стратегия имеет субъективный характер.

К стратегическим решениям можно отнести: выход на новые рынки сбыта, изменения в ассортиментной политике, увеличение доли на рынке, выход на новые для себя сегменты рынка, диверсификация деятельности, лидерство на рынке, реструктуризация деятельности предприятия и т.д.

К тактическим решениям можно отнести: мероприятия по привлечению клиентов с помощью конкретной рекламной кампании, увеличение объема продаж за счет стимулирования менеджеров по продажам, разработка и создание интернет-сайта организации и т.д.

Следует отметить, что роль и значение разработки стратегий в настоящее время на российских предприятиях возрастает. Связано это с тем, что, во-первых, стратегические решения достаточно значимы для результатов деятельности предприятия и влияют на его благополучие в целом. Во-вторых, стратегии затрагивают не только предприятие в целом, но и окружающую его среду. В стратегическом смысле они неразделимы. Предприятие разрабатывает и реализует стратегии для того, чтобы найти способы адаптации к быстро меняющейся внешней среде. В-третьих, стратегия – это не план в распространенном его понимании. Стратегия включает не только направление развития, но и методы ее реализации, инструменты. В-четвертых, выбор стратегии и способы ее реализации процесс достаточно сложный. В современных условиях в организации изменения осуществляются очень часто, каждый раз приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержание стратегии не может быть ни программируемым, ни шаблонным,

ни повторяющимся. В-пятых, очень трудно продумать всю стратегию до конца. Среда, условия так быстро меняются, что приходится постоянно корректировать свои действия. Поэтому часто запланированная и реализованная на практике стратегия отличаются сильно друг от друга.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых руководители предприятия могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

В литературе можно встретить много различных подходов к определению понятия «стратегия». Для того, чтобы разобраться, какие стратегии применять в различных ситуациях, следует их группировать так, чтобы любая стратегия нашла свое место.

Классификации стратегий в литературе существуют, их много. Есть классификации, в которых представлены виды классификаций по различным классификационным признакам. Так, ряд авторов выделяют стратегии в зависимости от уровня их проработанности и осознанности менеджментом предприятия. По этому признаку они выделяют определенные и неопределенные стратегии. Другая группа авторов предлагает классификационный признак-характер изменений, происходящих в деятельности организации, в этом случае выделяют стратегии ограниченного роста, стратегии сокращения, их сочетание. Широко представлены и другие классификационные признаки.

На наш взгляд, наиболее важной для предприятия является классификация по уровням управления. Однако и здесь единого подхода нет.

Можно отметить близкие друг другу трактовки видов стратегий. Так, В.Д. Маркова делит стратегии на три уровня, выделяя корпоративные, деловые, функциональные стратегии. К корпоративным стратегиям В.Д. Маркова относит портфельные стратегии и стратегии роста. Портфельные стратегии, по ее мнению, это стратегии, которые позволяют распределять ограниченные ресурсы предприятия по бизнес-единицам. В качестве бизнес-единиц рассматриваются направления, виды деятельности, продукты или услуги, которые предприятия выносят на рынок, и за счет продажи которых предприятие и существуют. Стратегии роста отражают направления развития предприятия. Деловые стратегии – это способ выбора направления развития с учетом действий конкурентов на рынке, т.е. конкурентные стратегии.

В монографии Б.А. Соловьева «Управление маркетингом» в модульной программе по подготовке управленческих кадров по президентской программе также выделяют три уровня, но все-таки несколько иные: корпоративные, функциональные и инструментальные. К корпоративным стратегиям относятся портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии. Функциональные стратегии направлены на выбор направлений развития каждой функции управления: управление персоналом, производство, инновации, инвестиции, маркетинг и т.д. Вместе они и каждая в отдельности должны обеспечить достижение общей корпоративной стратегии. Важным здесь является выделение еще и инструментальных стратегий по каждой функции управления.

Противоречий в этих рассмотренных подходах к классификаций нет. По-нашему мнению, классификация, предложенная Б.А. Соловьевым, более детальная, позволяет определить цепочку действий по разработке стратегий предприятия: корпоративные → функциональные → инструментальные → конкретные мероприятия по их реализации.

В литературе в последнее время начали употреблять термин «базовые стратегии», часто не соотнося их с уровнями и видами стратегий по ранее рассмотренной классификации. К базовым стратегиям относят стратегии роста, стратегии стабилизации и сокращения (ликвидации), т.е. базовые стратегии показывают стадии и направления развития и относятся, если следовать предыдущей классификации, к группе стратегий роста первого уровня- корпоративного. Это важно понимать с целью практической реализации стратегического управления предприятием.

В каждой группе стратегий представлены конкретные виды стратегий, на основании которых и происходит реализация стратегических подходов к управлению. Так, в группе стратегий роста можно выделить три направления развития – интеграционное, органическое и диверсифицированное. Интеграционное развитие предполагает интеграцию предприятий. В зависимости от того, с какими предприятиями будет происходить объединение, интеграция бывает вертикальная и горизонтальная. Вертикальная интеграция – это объединение с предприятиями по технологической цепочке до или после той стадии, на которой работает предприятие. Горизонтальная интеграция- это объединение с предприятиями аналогичного вида деятельности. Высшей формой горизонтальной интеграции является поглощение конкурентов.

Портфельные стратегии представлены, прежде всего, стратегиями в области классификации видов деятельности по стадиям жизненного цикла, в «бостонской» матрице. Здесь выделяются стратегии, которые образно называются «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «неудачники».

Конкурентные стратегии позволяют выбирать матрицы, предложенные М.Портером. В зависимости от разных критериев выделяют и различные конкурентные стратегии. В зависимости от того, что лежит в основе конкуренции, существуют стратегии: продуктовой лидерство, ценовое лидерство, лидерство в нише, фокусирование на издержках, фокусирование на товаре. В зависимости от зависимости от конкурентов выделяют активные и пассивные стратегии, которые имеют разное наполнение для лидеров рынка, преследователей лидеров и аутсайдеров. И это не полный перечень возможных стратегий.

На любом предприятии необходимо, оценив все возможные направления развития, выбрать и разработать не отдельные виды стратегий, а целую систему взаимосвязанных стратегий. И только это даст предприятию возможность закрепиться на рынке и продолжать достигать своих целей.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1998. 303 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика. 296 с.
3. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка (онлайн версия)
4. Зайцева, Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: ИД «ФОРУМ»: ИИФРА–М, 2011. 160 с.

5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. 262с.
6. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. М.ЭКСМО, 2007. 96 с.
7. Панов А.И., Коробейников О.И. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 448 с.
8. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. М.: ИНФРА, 2000. 434 с.
9. Томпсон Артур А., Стрикленд А.Дж.. Стратегический менеджмент. М., 2006. 928 с.

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF STRATEGY

N.M. Perepelitza¹, T.A. Starshinova²

¹Tver state technical university, Tver

²Tver State University, Tver

This article describes the various approaches to the definition of "strategy", explains the differences between strategies and tactics, divides the types of strategies according to different classification criteria.

Keywords: *strategy, tactics, portfolio strategy, competitive strategy, classification, functional and instrumental strategy, basic strategy.*

Об авторах:

СТАРШИНОВА Татьяна Александровна – доцент, доцент кафедры менеджмента, Тверской государственной университет, e-mail: tversta@mail.ru

ПЕРЕПЕЛИЦА Наталья Михайловна – доцент кафедры менеджмента Тверского государственного технического университета, nmperepelitsa@mail.ru

About the authors:

STARSHINOVA Tat'jana Aleksandrovna – Assistant Professor, Associate Professor of the Department of management, Tver State University, e-mail: tversta@mail.ru

PEREPELITSA Natal'ja Mihajlovna – Professor of management the Tver State Technical University, nmperepelitsa@mail.ru

References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. M., 1998. 303 s.
2. Vihanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie. M.: Gardarika. 296 s.
3. Dal' V. Tolkovyj slovar' zhivogo velikoruskogo jazyka (onlajn versija)
4. Zajceva, T.V. Upravlenie personalom / T.V. Zajceva, A.T. Zub. M.: ID «FORUM»: INFRA-M, 2011. 160 s.
5. Markova V.D., Kuznecova S.A. Strategicheskij menedzhment: kurs lekcij [Tekst] / V.D. Markova, S.A. Kuznecova. M.: INFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglashenie, 2012. 262s.
6. Kotel'nikov V.Ju. Strategicheskoe upravlenie. M.JeKSMO, 2007. 96 s.
7. Panov A.I., Korobejnikov O.I. Strategicheskij menedzhment. M.: JuNITI-DANA, 2004. 448 s.
8. Solov'ev B.A. Upravlenie marketingom. M.: INFRA, 2000. 434 s.
9. Tompson Artur A., Striklend A.Dzh.. Strategicheskij menedzhment. M., 2006. 928 s.