

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются существующие в специальной литературе точки зрения исследователей по вопросу определения понятия «стратегия». Понятие «стратегия» является центральным в теории управления. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что понятие «стратегия» рассматривается как в статике, так и в динамике. Автором предложено определять стратегию - как общее направление действий, определяющих перспективное развитие предприятия по достижению конкурентных преимуществ, учитывая благоприятные возможности и опасности внешнего окружения, собственные преимущества и недостатки

Понятие «стратегия» является центральным в теории управления.

Так, например, В.С. Ефремов считает, что у любого предприятия, независимо от среды его «обитания», можно обнаружить определенную стратегию производственно-коммерческой деятельности. Она проявляется в подходах к принятию решений, затрагивающих жизненные интересы данного предприятия, в порядке распределения ресурсов, в системе производственно-коммерческих приоритетов, в принципах, на которых строится разрешение конфликтных ситуаций, и т.п. Стратегия должна быть хотя бы потому, что организованный бизнес не может постоянно менять свой курс, не может быть стопроцентно гибким и реагировать на изменения в хозяйственной среде мгновенными изменениями своей организации. Стратегия бизнеса - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале.

А.П. Градов определяет необходимость выработки стратегии для, во-первых, формирования стратегического курса, как продукта внешних рыночных альтернатив (или ограничений) и внутренних факторов: ресурсов, квалификации, управленческих преимуществ. Множество факторов влияет на выбор стратегии: потребительские вкусы, предпочтения, покупательские привычки, технологические изменения, конкурентные воздействия, потребности в инвестициях, соответствующие прибыльные ожидания, финансовые возможности (или условия) фирмы, оценка квалификационных и управленческих качеств в смысле их достаточности для достижения успеха на рынке, диверсификация, персональный состав

управленческого звена и его целеустремленность, государственные акты регулирования, обязательства фирмы перед сегментом общества или держателями акций, а также социальные, политические и культурные условия, ограничивающие или расширяющие спектр действия фирмы. Во-вторых, стратегия имеет определяющее значение для позиции фирмы, рыночного поведения и сферы интересов бизнеса. В-третьих, стратегия — это основа для таких важных типов принятия решений в бизнесе, как, например, выбор среди нескольких потребительских групп и отдельных потребителей для удовлетворения их потребностей; выбор наиболее эффективных с точки зрения ресурсов и издержек технологий и производственных процессов; определение оптимальных объемов производства и местоположения предприятий; попытки достичь вершины в конкурентной борьбе и добыть прибыльную рыночную долю и уловить, и выгодно использовать новые рыночные альтернативы и изменяющиеся условия «спроса-предложения».

Исследование стратегии в управлении рисками объективно необходимо для прогнозирования возможных сбоев в деятельности предприятия, при планировании величины вероятностных потерь, в необходимости выработки тактических мероприятий по уменьшению потерь.

В толковом словаре русского языка приводится следующее определение «стратегия» (греч. *strategia*) - это искусство ведения войны, искусство руководить действиями какого-нибудь коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником.

Однако использование понятия «стратегия» не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н.э. уже была напи-

сана книга под названием “Искусство стратегии”. Споры по поводу того, кому приписывать авторство - одному человеку или же это так называемое народное творчество - продолжают по сей день.

Понятие “стратегия” стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения, будь то организации или же отдельно человека.

Сложно дать однозначное определение понятия “стратегия”, оно многогранно, даже при незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно. Анализ существующих в литературе точек зрения позволяет выделить несколько позиций в определении стратегии:

- это средство достижения конечного результата;
- она объединяет все части организации в единое целое;
- охватывает все основные аспекты организации;
- это долгосрочный план организации;
- обеспечивает совместимость всех частей планов организации;
- дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности;
- это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития;
- заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды;
- это искусство руководства общественной, политической борьбой, а также вообще искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

Подавляющая часть стратегий связана с вопросами, как “инициировать” и “влиять”, а не “соответствовать” и “реагировать” на имеющие место изменения в цепочке “товар-потребитель”, а также технологические и экономические перемены. Серьезным тестом хорошей стратегии, на самом деле, является степень, в которой стратегия фирмы: улучшает возможности фирмы успешно конкурировать на своем месте на рынке; увеличивает возможности фирмы добиваться конкурентных преимуществ; позволяет получать сверхприбыль.

С целью обоснования своей точки зрения по этому поводу понятия “стратегия” рассмотрим некоторые из представленных в специальной литературе.

В современном экономическом словаре дается следующее определение стратегии - долгосрочные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, до-

ходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.

Т. Хиндл и М. Лоуренс в «Практическом руководстве о стратегии» определяют стратегию как план, направленный на получение определенного результата. Она включает «видение того, что должно быть сделано, и программу, определяющую, как это должно быть сделано».

А. Чендлер определял стратегию как разработку основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курсов действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Согласно К. Эндрюсу и Р. Кристенсену, стратегия служит средством объединения функциональных сфер предприятия и соотнесения его действий с внешним окружением; при этом, учитывая благоприятные возможности и опасности, заключенные в этом окружении, предприятие должно учитывать собственные преимущества и недостатки.

Ведущий американский теоретик стратегического управления, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер определяет стратегию как “создание уникальной и ценной позиции, вытекающей из специфического набора операций”. Приобретение стратегической позиции означает осуществление операций, отличающихся от конкурентов или тех же операций, но другими способами.

Стратегическая позиция предполагает наличие альтернативных, исключающих друг друга курсов и решений и необходимость выбора между ними (например, стратегия издержек и стратегия дифференциации). Поэтому стратегия по мнению М. Портера - это также альтернативный выбор в процессе конкуренции. Окончательно уточняя понятие стратегии, автор отмечает, что «стратегия — это создание соответствия между операциями фирмы». Успех стратегии зависит от успешного решения многих задач и их интеграции. Без соответствия между операциями нет специфической и устойчивой стратегии.

А. Вайсман определяет стратегию, как действия и реакции фирмы на ситуацию на рынке.

Американские исследователи США У. Кинг и Д. Климанд предлагают следующее определение стратегии. Стратегия - это общее направление, и если даже его нельзя указать точно, то, как правило, все равно полезнее иметь не вполне четко определенное направление, чем никакого. Даже недостаточно четкое, но хорошо понятое общее направление можно воплотить в тактических шагах и программах, способствующих движению организации в нужном направлении. Например, П. Хаггерти, характеризуя роль стратегии, отмечает: «Под стратегией я понимаю общее на-

правление действий, которого руководитель организации намерен придерживаться для достижения целей компании. Под тактикой я подразумеваю конкретные программы, которые необходимо осуществить для успешной реализации стратегии».

П. Дойль определяет стратегию, как комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Стратегия устанавливает направления деятельности предприятия.

В.В. Глухов рассматривает стратегию, как систему всеобъемлющего контроля, как рамку для инноваций (создание новых продуктов, процессов и захвата рынков), как формирование квалификации и способностей необходимых людей, как создание полуавтономных отделов, как изменение системы управления, как политическое планирование (разрешение конфликтов между группами работающих внутри и вне бизнеса), как исследование будущего и анализ сценариев, как идею, дающую преимущество в конкурентной борьбе, как систему способов управленческой деятельности, как совокупность ориентиров для деятельности предприятия, как комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей.

А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд рассматривают стратегию, как комбинацию запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы.

В.А. Винокуров представляет стратегию, как систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

О.С. Виханский приводит два противоположных взгляда на понимание стратегии.

При первом понимании стратегия базируется на следующем процессе: достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени; определяется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния; составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

При таком понимании стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Развитие рыночных экономических систем приводит к увеличению скорости процессов изменения среды, а также величины дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании стратегии, которое и используется в управлении, 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.

В данном случае стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

В самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством.

Современные исследователи понятия «стратегия» в общем его определении сходятся, хотя при расшифровке отдельных его составляющих занимают различные позиции. Квин Дж.В. считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы. Минцберг Г. определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию пяти «П»: план действий; прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; порядок действий (план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае); позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

Аккумулируя все выше изложенное считаем, что стратегию надо рассматривать по фор-

ме и содержанию.

По форме “стратегия” - это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию “стратегия” - это модель действий, инструмент для достижения целей.

Анализ данных определений позволяет сделать вывод о том, что понятие “стратегия” рассматривается как в статике, так и в динамике, т.е. как “направление”, “план”, “комплекс мероприятий” по развитию предприятия,

и как совокупность действий по достижению определенной цели.

Понятие “стратегия” связано с характеристикой уровня ее принятия, на институциональном уровне она воспринимается как генеральное направление развития организации в целом, а на управленческом и техническом – как цель.

Представляется, что разработка стратегии по уровням иерархии должна выглядеть следующим образом (см. таблицу 1).

Таблица 1

Как разделить задачу разработки стратегии по уровням иерархии

| Уровень стратегии | Ответственные лица | Мероприятия, характерные для каждого уровня |
|--------------------------|---|---|
| Корпоративная стратегия | Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров) | Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности |
| Деловая стратегия | Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров) | Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании |
| Функциональная стратегия | Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения) | Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах |
| Операционная стратегия | Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов) | Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения. |

Предлагаем определять стратегию – как общее направление действий, определяющих перспективное развитие предприятия по достижению конкурентных преимуществ, учитывая благоприятные возможности и опасности внешнего окружения, собственные преимущества и недостатки.

И. Ансофф сформулировал четыре основных компонента стратегии: структура взаимосвязи «продукт»-«рынок»; вектор роста (т.е. планируемое изменение этой структуры); конкурентное преимущество (т.е. преимущество, заключенное в особенностях этой структуры); синергия.

Р. Мэттьюс считает, что стратегия есть определенная структура целей организации в соответствии с ее возможностями. Это средство реализации потенциальных сил общества: в таком аспекте двумя важнейшими понятиями являются - состояние системы и контрольные параметры. Стратегии - это траектории, понижающие время; стратегические решения определяют путь или траекторию перехода от одного состояния системы к другому, набор контрольных параметров ограничивает время для возможных переходов. Говоря метафорически, состояние системы описывает текущую расстановку фигур на шахматной доске, контрольные параметры аналогичны правилам игры. Эти правила регулируются внутренними и внешними факторами. Внешние факторы берут начало в деловой среде. Внутренние факторы включают формальные механизмы, такие как правила, иерархия и методы работы, и неформальные - культурные нормы и ценности организации. Контрольные параметры, определяют стратегические траектории в течении некоторого времени. Поскольку частично контрольные параметры связаны с особенностями конкретной организации, они могут быть изменены через текущие решения.

Л. Черной считает что стратегия - это, прежде всего, способ решения проблем, имеющих в жизни. А жизнь - это события, процессы, конкуренты, враги и союзники.

Анализ данных точек зрения предполагает выделить следующие элементы стратегии.

Первым элементом в стратегии является осознание проблемного поля, то есть картины происходящего, места в экономике предприятия, конфликтов, угроз, возможностей. В этом проблемном поле множество событий и действующих субъектов. Картина меняется. Но держать эту картину в сознании должен каждый руководитель, понимать ее и ее изменения необходимо. Следует иметь дело с информацией о проблемном поле, эту информацию осмысливать, дополняя и уточняя фактическую картину, т.к. информации много, картина меняется быстро, и удерживать ее в со-

знании всю невозможно.

Так как стратегия - это, прежде всего, способ решения проблем, то выбор этого способа следует рассматривать как второй элемент стратегии.

Образ-схема проблемного поля позволяет, во-первых, лучше его понять и отследить, во-вторых, позволяет “отсекать” из информации лишнее и малозначительное - то, что в информации называют “шум”, в-третьих, дает возможность “присоединять” к модели, вовлекать в понимание самое важное из новой информации.

Следующий элемент стратегии - это соединение перспективы, то есть целей и проблем, возможностей предприятия с возможностями других субъектов на проблемном поле предприятия. Здесь необходима обстоятельная, полная и учитывающая динамику проблемного поля оценка предприятием ресурсных возможностей и потенциалов - как собственных, так и партнеров, конкурентов, противников на рынке.

Одним из главных элементов стратегии являются наличные стратегические ресурсы и соответствующая способность предприятия мобилизоваться на достижение целей и решение проблем.

Формирование образов проблемного поля и образов целей, а также понимание ресурсной ситуации - позволяет создавать проекты. Собственно, проекты и являются основными элементами стратегии. Это соединение проблемного поля, целей и ресурсов в некие достаточно проработанные планы действий, то есть пути от образов проблемных полей к образам целей.

Важным элементом стратегии является отчетливое понимание того, что деятельность предприятия на проблемном поле происходит в системном взаимодействии с другими субъектами, имеющими свои собственные цели. В бизнесе - это определяется элементами конкуренции и кооперации. И любые проекты должны не только учитывать эти элементы, но и встраивать их в стратегию предприятия.

И, наконец, еще один важный элемент стратегии - действие. Специалист, руководитель, разрабатывающий и реализующий проект, всегда находится в условиях существенной неопределенности. Он всегда не знает всего того, что хотелось бы знать для выбора оптимального варианта действий. В рамках настоящей стратегии, как предполагается оптимальный вариант выбрать просто невозможно. А потому в стратегии действует парадоксальное правило: лучше делать хоть что-то (пусть даже ощущаешь, что выбран не самый оптимальный вариант), чем бесконечно сомневаться и выбирать. Долго сомневаться и вы-

бирать - это почти наверняка заведомый проигрыш.

Классификация стратегий предприятия неоднозначна. Это объясняется тем, что такую сложную категорию, какой является стратегия предприятия, можно расчленить на конкретные и локальные стратегии по различным признакам. Поэтому в различных литературных источниках можно встретиться с разнообразным наименованием и назначением многочисленных стратегий. При этом в каждой конкретной или локальной стратегии, как правило, присутствуют параметры, общие с другими стратегиями. Например, общие элементы присущи стратегиям удовлетворения потребностей и стратегиям научно-технического развития. Они как бы дополняют и уточняют друг друга. Так, стратегия опережения потребностей и стратегия лидерства в развитии технологии и продукции имеют такой общий принцип, как политика замены активных элементов действующей технологической системы. Эта политика предусматривает включение новых элементов в действующую технологическую систему немедленно после их опытной отработки.

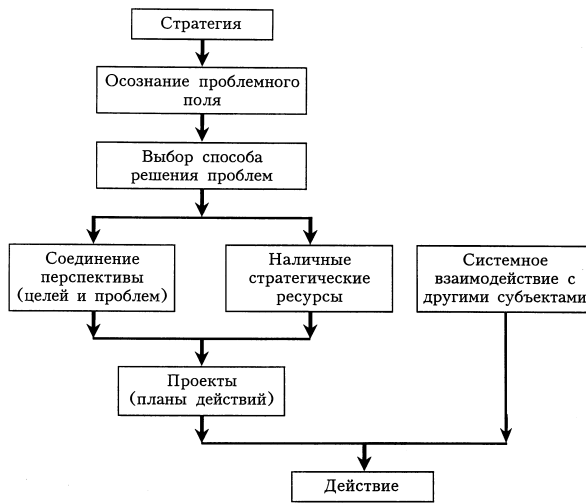


Рис. 1. Элементы стратегии

Представляется, что необходимо дать классификацию существующих стратегий, имеющуюся как в зарубежной, так и в отечественной литературе.

Предприятия, формируя свои стратегии, отбирают из числа альтернатив конкретные стратегии, соответствующие выбранным ими ориентирам управления, и конкретизируют их применительно к своим особенностям. При этом предприятия руководствуются принятой исходной концепцией выполнения миссии.