УДК 65.012

О СТРУКТУРЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рывкина О.Л.

На основе анализа и обобщения отечественных и зарубежных подходов конкретизирована структура стратегии предприятия

Ключевые слова: ***корпоративная стратегия, конкурентная стратегия, функциональная стратегия, программа, проект.***

Достижение долгосрочных целей развития предприятия осуществляется в процессе стратегического управления его деятельностью. При этом одним из главных условий успешной реализации поставленных целей является всесторонняя обоснованность, логичность и четкость формулирования стратегии как способа их достижения.

Несмотря на то, что в настоящее время единый подход к пониманию структуры стратегии пока отсутствует, большинство исследователей сходятся во мнении, что стратегия представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов в виде: набора правил для принятия решений (по И. Ансоффу); плана действий (по М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури, В. Стивенсону, А. Томпсону, А. Стрикленду) или системы мер (по И. Герчиковой) по достижению целей; последовательной, согласованной, интегрированной структуры управленческих решений (по Г. Минцбергу), совокупности способов деятельности для достижения результата (по М. Круглову) [1]. Однако, в то же время, многообразие подходов к выделению структурных элементов стратегии и принципов их взаимосвязи затрудняет понимание и представление стратегии в ее завершенном виде как четкое руководство к действию для исполнителей всех уровней иерархии управления предприятия. Поэтому конкретизация структуры стратегии как инструмента достижения долгосрочных целей предприятия, на основе анализа зарубежных и отечественных теоретических подходов, необходима и являлась целью данной статьи.

Изучение структуры стратегии предприятия автором проводилось на основе анализа и сравнения пятнадцати подходов:

пяти западных (Томпсона А. и Стрикленда А.[2], Тэрбина П. [3], Боумена К.[4], Хасби Д.[5], Хасси Д. [6]);

семи российских (Попова С.А. [7], Марковой В.Д. и Кузнецовой С.А. [8], Тренева Н.Н. [9], Коробейникова О.П. с соавторами [10], Клейнера Г.Б. с соавторами [11], Фатхутдинова Р.А. [12], Градова А.П. с соавторами [13]);

трех украинских (Шершневой З.Е. и Оборской С.В. [14], Козаченко А.В. [15], Ветровой Н.М. [16]) (табл. 1).

Сравнительный анализ данных подходов выявил как сходства, так и различия во взглядах их авторов на структуру стратегии предприятия. Большинство исследователей сходятся во мнении о необходимости обязательного отражения в структуре стратегии предприятия функциональных сфер его деятельности. При этом в подходах Хасси Д., Фатхутдинова Р.А., Клейнера Г. и Градова А.П. с соавторами, а также Тренева Н.Н. этот принцип является доминирующим. Поэтому производственная, финансовая, кадровая, маркетинговая, инновационная стратегии заявлены во всех подходах, кроме подхода Хасби Д. По мнению этого автора основным элементами стратегии должны выступать программы и проекты.

В зависимости от реализации принципа иерархичности, все подходы к структуре стратегии предприятия можно объединить в две группы: неиерархические и иерархические.

К неиерархическим относятся подходы Хасси Д., Градова А.П., Фатхутдинова Р.А., Клейнера Г., Тренева Н.Н. и Козаченко А.В. Эти авторы рассматривают структуру стратегии как комплекс равнозначимых элементов. При этом Градов А.П. и Козаченко А.В. предлагают группировать эти элементы, соответственно, по признакам места реализации стратегий в среде предприятия (внешней или внутренней), и по объектной принадлежности (функциональная сфера деятельности предприятия, структурное подразделение, вид ресурсов).

Таблица 1.

Подходы к структуре стратегии предприятия

Подход	Состав общей стратегии предприятия	
	Группы стратегий	Стратегия
1	2	3
А. Томпсон, А Стикленд [2]	Корпоративная	Стратегии диверсификации.
	Стратегия бизнеса	Конкурентные стратегии.
	Функциональные	Производства и ведения хозяйственной деятельности; маркетинга, стимулирования спроса и распределения; НИОКР и технологий; трудовых ресурсов и трудовых отношений; финансовая.
	Оперативная	Стратегии управления ключевыми подразделами бизнеса (предприятия, участники, центры) и решения оперативных задач (реклама, управление запасами, техническое обслуживание, поставки).
Д. Хасби [5]	-	Программы, проекты.
П. Тербин [3]	Сектору роста	Органические; развития рынка продукции; диверсификации.
	Конкурентные	Себестоимость; учеба; дифференциации; направленности.
Д. Хасси [6]	-	Маркетинговая; производства; человеческих ресурсов; финансовая.
К. Боумен [4]	Корпоративная	Стратегии бизнес-единиц.
	Бизнес-стратегия	Конкурентные стратегии.
	Операционная	Маркетинговая, производственная, финансовая, трудовых ресурсов; развития информационных систем.
А.П. Градов [13]	Реализуемые во внешней среде	Товарная; ценообразование; взаимодействия с рынками ресурсов; поведения на рынке средств и ценных бумаг; снижения трансакционных расходов; внешнеэкономической деятельности.
	Реализуемые во внутренней среде	Снижение производственных расходов; инвестиционной деятельности; инновационной деятельности; стимулирование персонала.
Р.А. Фатхутдинов [12]	-	Маркетинговая; использование конкурентных преимуществ; обновление продукции, что выпускается; развития производства; обеспечение производства; финансовая; международной деятельности; развития системы менеджмента
Н.М. Ветрова [16]	Стратегическая перспектива (общие)	Роста, стабилизации, сокращения
	Стратегический выбор (конкурентные)	Стратегии конкурентных преимуществ через товар, услугу или потенциал фирмы
	Обеспечивающие стратегии (функциональные)	Маркетинговые (ценовая, дифференциации, продвижения); развития внутреннего потенциала (диверсификации, ресурсная, инновационная, кадровая, организационная, затратная, финансовая, внешнеэкономическая)
С.А. Попов [7]	Базовые, конкурентные	Лидерство за расходами; дифференциации; фокусируемое лидерство за расходами; фокусируемая дифференциация.
	Обеспечивающие стратегии	Производственная; управление персоналом, финансовая и др.
Г.Б. Клейнер, В.Л Тамбовцев, Р.М. Качалов [11]	-	Товарная; ценовая; ресурсная; инвестиционная; снижение производственных расходов; стратегия на рынке ценных бумаг; стимулирование персонала; внешнеэкономической деятельности.
В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова [8]	Корпоративная	Диверсификации.
	Деловая (конкурентная)	Снижение расходов; дифференциации продукции; фокусировка; первопроходца; синергизма.
	Функциональные	Финансовая; производственная; НИОКР и др.
Н.Н. Тренев [9]	-	Маркетинга; управления финансами; развития производства; управления персоналом.
О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова [10]	Корпоративные	Роста, стабильности; сокращение.
	Деловые	Выход на рынок новых товаров и услуг; вертикальная диверсификация; горизонтальная диверсификация; лидерство за расходами; дифференциации продукции; фокусировка на определенном сегменте рынка; получение максимального дохода; отказ от неэффективных производств; ликвидация всего направления.
	Функциональные	Производственная; маркетинговая; финансовая; НИОКР; персонала.

Продолжение табл. 1.

Шершнева З.Е. , Оборская С.В. [14]	**Общие**	**Роста; поддержки/стабилизации; реструктуризации; сокращение деятельности.**
	Общеконкурентные	**Лидерства в снижении расходов (цен); дифференциации; фокусировка.**
	Продуктово-товарные	**Концентрации; диверсификации (родственной, неродственной, конгломеративной); слияние или покупки; создание нового направления деятельности с использованием внутренних возможностей; уменьшение размаха диверсификации и переориентации; сокращение; комбинированные.**
	Ресурсные	**Материально-технических ресурсов; техники и технологии; энергетических; информационных; трудовых; финансовых.**
	Функциональные	**НИОКР; маркетинговая; персонала; материально-технического обеспечения; производства; финансовая.**
А.В. Козаченко [15]	**Функциональные**	**Инвестиционная; инновационная; маркетинговая; адаптационная; развития производства.**
	Ресурсные	**Обеспечение материально-техническими ресурсами; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение трудовыми ресурсами.**
	Развития структурных подразделений	**Развития отдела маркетинга, развития отдела сбыта; развитие конструкторского отдела и др.**

Иерархический принцип структуризации общей стратегии предприятия в полной мере реализуется в подходах остальных авторов. Вариация структуры общей стратегии в их подходах определяется количеством иерархических уровней. Разное число этих уровней связано с тем, что одни авторы (Попов С.А.) рассматривают состав общей стратегии недиверсифицированной компании, а другие (Томпсон А. и Стрикленд А., Боумен К., Маркова В.Д. и Кузнецова С.А., Коробейников О. с соавторами, Шершнева З.Е. и Оборская С.В., Тэрбин П.) – диверсифицированной или стремящейся к диверсификации. При этом в первом случае структура общей стратегии предприятия представлена двумя иерархическими уровнями – конкурентным и функциональным, а во втором – тремя: корпоративным, конкурентным и функциональным.

Анализируя рассмотренные принципы структуризации общей стратегии, иерархический принцип следует считать наиболее целесообразным, поскольку именно в нем находит отражение логика принятия стратегических решений и процесс декомпозиции стратегический цели развития компании на каждом из ее рынков: от определения характера долгосрочного развития (рост, стабилизация, сокращение) через выбор способа достижения цели (конкурентная стратегия) к разработке комплекса конкретных действий по ее реализации в каждой из функциональных сфер деятельности предприятия (функциональные стратегии). Однако существенным недостатком рассмотренных подходов к структуре общей стратегии является отсутствие конкретизации состава функциональных стратегий. В этой связи следует обратиться к подходу Хасби Д. Рассматривая стратегию предприятия как комплекс программ и проектов, под программой автор понимает «совокупность мероприятий, требующих определенных ресурсов для достижения стратегических целей» [5, с. 94], а под проектом – совокупность «...конкретных работ, направленных на решение конкретных задач, предусматривающих расходы определенных видов ресурсов» [5, с. 94]. Из приведенных определений следует, что декомпозиция стратегических целей предполагает разработку комплекса задач, каждая из которых требует решения в виде формирования совокупности конкретных действий, следовательно, проекты выступают элементами программ. Таким образом, любая стратегия (включая функциональные) – это совокупность мероприятий по достижению стратегических целей, каждое из которых осуществляется в ходе реализации проекта(ов). Рассмотренный подход к структуре стратегии предприятия не противоречит подходам, проанализированным выше, а конкретизирует их посредством декомпозиции стратегии до уровня конкретных работ (рис.1).

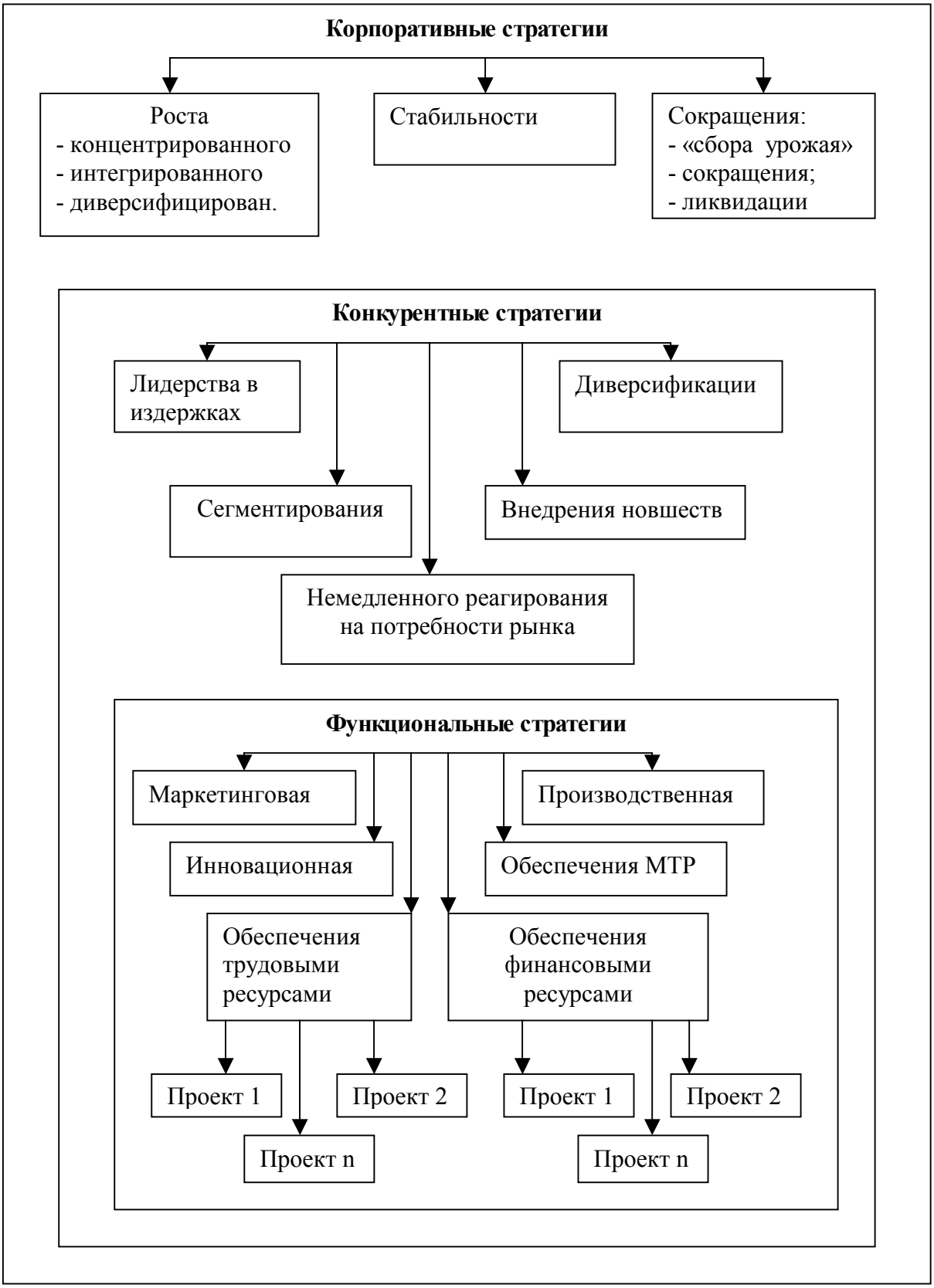

Рис. 1. Структура стратегии предприятия

ВЫВОДЫ

Таким образом, завершенная модель общей стратегии предприятия представляет собой четырехуровневую иерархическую систему, объединяющую корпоративные, конкурентные, функциональные стратегии и проекты. Такой подход к структуре общей стратегии предприятия позволяет сформировать полный комплекс действий по реализации стратегических целей предприятия для исполнителей на всех уровнях управления предприятием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов О.С. Фундаментальные основы стратегии управления // Персонал.– 2002.– №3.– С. 38-44.

2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

3. Тэрбин П. Стратегические игры: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 264 с.

4. Боумен К. Стратегия на практике: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.

5. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: «Контуры», 1998. – 200 с.

6. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

7. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2003. – 352 с.

8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособ. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 288 с.

10. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С.88-129

11. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.

12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.

13. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / А.П. Градов, Е.А. Иванова, Е.М. Кельнер и др. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 589 с.

14. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

15. Козаченко А.В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с.

16. Ветрова Н.М. О типах и иерархии стратегий // Экономика и управление. – 2003. – № 5-6. – С. 11-14.