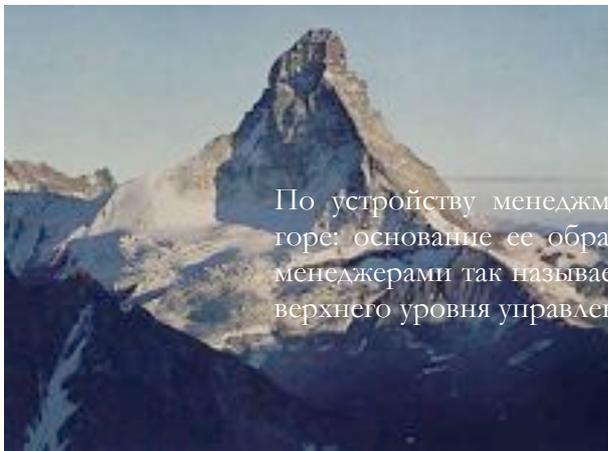


**П**о всему видно, что менеджмент в нашей стране созрел для размышлений о делах стратегических. Явление это заметное по всплеску интереса к литературе о стратегиях в маркетинге, финансах и прочих областях менеджмента, по спросу на образовательные курсы о стратегиях, по интенсивности работ по созданию стратегий деятельности компаний. В этом, скорее всего, проявляется закономерность, которая существует в жизненных циклах организаций – через 10 - 12 лет взгляд менеджеров, как правило, освобождается от проблем сиюминутных и рутинных и обращается к замыслам о далеком. Это период развития деятельности, когда приходит осознанное согласие с древним откровением: «Кто не ведает далеких дум, тот не избегнет близких огорчений». Это период возвращения к сознанию. Речь идет не столько о том, что десятилетиями компании живут как бы «не приходя в сознание», ведь в каждой организации хорошо ли – плохо ли, но выстраиваются планы, назначаются цели деятельности. Речь идет о закономерном появлении у менеджеров вкуса к свободному мышлению пути. Именно в этой свободе мышления и состоит наслаждение стратегического «возраста» компаний.

Слово «стратегия» уже чрезмерно перегружено смыслами, от чего оно, как правило, возбуждает противоречивые представления. В самых простых случаях стратегия приравнивается к плану. В сложных случаях - к единственному и надежному спасению компании от нахлынувших бед. Положение менеджеров, обратившихся к стратегическому процессу, усложняется большим количеством бизнес-школ, которые по-разному трактуют стратегии и предлагают особенные способы их конструирования<sup>1</sup>. Для тех, кому приходилось бывать в глубинной нетронутой сибирской Руси, будет понятен мой образ – мы в «стратегической тайге». Но это не опасно, если различать два маршрута. Первый – свободный, а второй – целеустремленный. Дело вот в чем.



### **Пространства стратегических решений**

По устройству менеджмента любую организацию можно уподобить горе: основание ее образуется линейными менеджерами, сердцевина – менеджерами так называемого «среднего звена», вершина – менеджерами верхнего уровня управления.

<sup>1</sup> Минциберг Г., Альстрэнд Б., Лэмцел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского.-СПб: "Питер", 2001.-336с

Различия между организациями проявляются так же, как и различия между горами. Одна – Эверест, другая – Воробьева гора.

Образ этот привычный для многих. С каждым уровнем управления обычно связываются различные области ответственности за принятие решений, области полномочий, размер заработной платы. Но для нашего «стратегического» разговора важнее другое – уровень свобод в принятии решений. Различия здесь существенны.

У «вершинных» менеджеров свобода полная. Это свобода осознания своих желаний. Это свобода направления бизнеса в любую сторону. Это свобода выбора облика компании. Основная трудность здесь состоит, по сути, только в том, чтоб совместить «хочу» с «надо». Результатом свободного выбора этих менеджеров являются стратегические цели и направления развития деятельности компании.

У менеджеров организационной «сердцевины» свобод тоже много. Но они иной природы. Менеджеры «среднего звена», по сути, должны иметь свободу в выборе подходов и направлений деятельности ради осуществления стратегических целей и замыслов «вершины». Их свобода состоит в том, чтобы найти или выбрать лучшие подходы к организации деятельности, устремленных к назначенным для них целям, и превратить эти подходы в точные инструкции для линейных менеджеров.

Свобода линейных менеджеров состоит лишь в том, чтобы найти лучшие способы исполнения того, что им поручено в виде точных целей. Пожалуй, свободы в этом уже и нет.

Это различие свобод и образует те пространства стратегических решений, с которыми связаны совершенно разные маршруты в «стратегической тайге».

Первый маршрут и первый класс стратегий связан со свободным выбором направлений развития деятельности (бизнеса) в тех условиях, в которые погружена компания. Второй маршрут и второй класс стратегий связан с выбором «траекторий» организации деятельности компании «под» установленные стратегические цели. Эти классы стратегий совершенно разные по

### Примеры взглядов на стратегии

Стратегия - это долгосрочный план.

Стратегия - это средство достижения конечного результата.

Стратегия - это объединение всех элементов в единое целое.

Стратегия - это охват всех основных аспектов деятельности.

Стратегия - это обеспечение совместимости всех частей.

Стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон любого деятельности, а также определение возможностей и препятствий для изменения ситуации.

Стратегия - это умение концентрировать основные усилия в нужное время и в нужном месте, используя минимум ресурсов для достижения максимального результата.

Стратегия - это высшее проявление управленческой деятельности.

Стратегия - это комбинация 5-ти «П»:

- стратегия – **задает направление** - "планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов";
- стратегия – **координирует усилия** - **прикрытие** (действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников);
- стратегия – **обеспечивает логику** - **порядок действий** (план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае);
- стратегия – **характеризует организацию** - **позиция** в окружающей среде;
- стратегия – **перспектива**, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

Стратегия – это комбинация 5-ти «С»:

- стратегия – **сопричастность**, т.е. сближение сотрудника и организации;
- стратегия – **сочетаемость**, т.е. комплексность в восприятии и апробации знаний и навыков;
- стратегия – **самообразование**.
- стратегия – **самоограничение**, т.е. сознательный отказ от чрезмерной комфортности своего существования, хотя бы на некоторое время;
- стратегия – **самоотдача**, т.е. безвозмездный, добросовестный труд.

Стратегия — это принцип поведения или следование некой модели поведения.

Стратегия - это "теория бизнеса" организации. И т.д.

природе, по свойствам, по способам конструирования. Итак, непременно необходимо различать два типа стратегий:



1. Стратегии развития бизнеса компании на определенный период. Это стратегии свободного характера. Их можно назвать **стратегиями содержательными** – они определяют содержание деятельности, с которым компания связывает успех в грядущем сложном, малопредсказуемом будущем.

2. Стратегии достижения целей, установленных для организации

в соответствии со стратегиями развития бизнеса. Это стратегии с характером, обусловленным условиями, в которых компании приходится достигать стратегические цели. Их можно назвать **стратегиями формальными** – они устанавливают облик, форму организации внутренних процессов в компании, устремленной к высоким целям. Точнее – это стратегии управления деятельностью.

Хотелось бы сказать, что все эти различия «известны» стратегическому менеджменту. Но это не так. Мы же в «стратегической тайге». И все же есть два маршрута.

## Маршрут первый – содержательные стратегии

**В** практике решений по развитию бизнеса совершенно справедливо под стратегиями понимается следующее:

- Это образ действий организации, проявляющийся в том, как организация создает уникальный набор ресурсов и способностей распоряжаться им, чтобы реагировать на вызовы своего окружения и управлять отношениями с заинтересованными сторонами.
- Это образ действий, направленный на получение преимуществ, напряжение между статической и динамической эффективностью; процесс создания, напряжения и развития ресурсов.
- Это совокупность решений относительно событий и тенденций внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их.

Все это уместно как для компаний с единственным бизнесом, так и для многопрофильных компаний – для корпораций. Поэтому можно размышлять и строить корпоративные стратегии — стратегии управления действиями организации как корпорации для создания наиболее выгодного сочетания (или портфеля) связанных или несвязанных между собой бизнесов. Можно размышлять и строить так называемые «бизнес-стратегии» — стратегии в отдельном бизнесе, связанные с конкуренцией на определенном рынке за счет поставки специфичной группы продуктов или использования специфичного сочетания ресурсов и способностей.

Именно этому и обучают менеджеров многие Школы стратегий. Вокруг развития навыков и способностей построения содержательных стратегий выстроены многие профессиональные образовательные программы уровня MBA (Master of Business Administration).<sup>2</sup>

Компетентность мастеров в области разработки таких стратегических решений приобретает не просто, поскольку опирается на особый тип мышления. Это мышление синтетического характера, что

встречается в мире гораздо реже аналитического. Это мышление, приспособленное к порождению смыслов, к свободе «перемещения» по лестницам абстрактности – конкретности, к постулированию реальности (это особенно важный компонент стратегического мышления). В основном, это концептуальное мышление.<sup>3</sup>

### Примеры содержательных стратегий

	Выбор для Вашей компании
Стратегия позиционирования	
Стратегия инновационной деятельности	
Стратегия готовности к рискам	
Стратегия совершенствования техник продаж	
Стратегия захвата контроля над сбытом	
Стратегия информационной борьбы	
Стратегия пожизненного маркетинга	
Стратегия оживления «зрелых» товаров	
Стратегия ресурсного напряжения	
Стратегия гибкости	
Стратегия концентрации сил	
Стратегия силовой борьбы	
Стратегия обновления («новой игры»)	
Стратегия внезапных действий («сюрпризов»)	
Стратегия точечных расчетов	
Стратегия создания коалиций	
Стратегия поддержания преимуществ	
Стратегия внедрения на рынок	
Стратегия развития товаров и услуг	
Стратегия расширения рынка	
Стратегия диверсификации	
Стратегия ускорения	
Стратегия управления временем	
Стратегия лидерства по затратам	
Стратегия широкой дифференциации	
Стратегия фокусирования на низких затратах	
Стратегия фокусированной дифференциации	
Стратегия лидирования	
Стратегия «сбора урожая» в своей нише	
Стратегия ликвидации бизнес направлений	
Стратегия варьирования масштабов операций	
Стратегия объединения деятельностей	
Стратегия выбора оргформ деятельности	
Стратегия распределения бизнес-ресурсов	
Стратегия оптимизации «портфеля»	

<sup>2</sup> Так, например, ядром MBA-программы Открытого Университета Великобритании, которые на российском пространстве осуществляются Международным институтом менеджмента ЛИНК, являются курсы «Стратегия», «Финансовая стратегия», «Стратегический маркетинг» и другие. В этом проявляется всеобщая практика: MBA образование – это образование стратегического уровня.

<sup>3</sup> Теслинов А. Г. Освобождающие силы концептуального мышления // Успехи современного естествознания, № 5, 2004, Прил.1. С. 244-246. Теслинов А.Г. Концептуальное мышление как конструктивная философия // Информационные технологии в науке, образовании, телекоммуникации и бизнесе: Труды XXVIII Международной конференции IT+SE`2003 — Украина, Крым, Ялта – Гурзуф, 19 – 28 мая 2003 г. — Гурзуф, 2003. С. 256 – 258. Никаноров С.П. Концептуальные методы // Проблемы и решения, №12, 2001. – М., Концепт, 2001. С. 118-127.

## Маршрут второй – стратегии управления деятельностью

Для стратегий управления деятельностью полезен другой взгляд на стратегии вообще. Издревле под стратегиями понимался путь, по которому должно идти войско (от гр. *stratos* — войско, *ago* — веду). Такой смысл стратегии может быть определенно понят, если получить ответы на три вопроса:

- откуда ведут войско?
- куда ведут войско?
- как ведут войско?

Если за войско принять мысль менеджера, то эти три компонента примут черты ПРОБЛЕМЫ, ЦЕЛИ и СОБСТВЕННО СТРАТЕГИИ. В конструктивном значении проблема – это разница между существующей ситуацией и желаемой. Цель — это такой желаемый “размер” противоречия или проблемы, при котором беспокойство менеджера минимально или удовлетворительно. Это ожидаемый результат решения проблем. Получается, что стратегия здесь — это путь, приводящий к цели. Это траектория, соединяющая два состояния дел - существующее и желаемое. Ее можно даже «увидеть» и назвать.



Такой взгляд на стратегии применим к любой деятельности, которые существуют в организациях. Так можно говорить о стратегиях...

- управления ресурсами
- управления информацией
- управления операциями
- управления финансами
- управления подчиненными
- управления персоналом (это иное)
- управления человеческими ресурсами (это совсем иное)
- управления качеством деятельности
- управления отношениями с клиентами
- управления производством
- управления командами
- управления конфликтами
- управления изменениями
- управления развитием
- управления коммуникациями
- управления компетентностью
- управления лояльностью клиентов
- управления приверженностью персонала
- управления психологическими контрактами
- управления ментальными моделями персонала
- управления опытом клиентов

управления ожиданиями заинтересованных сторон  
управления творчеством  
управления инновациями  
управления расширением полномочий  
управления долгами  
управления затратами и др.

Таких стратегий не много. В науке об управлении открыто около полутора десятков<sup>4</sup>, но практика бизнеса «сделала» свой отбор. Среди оставшихся, следующие:

- Стратегия «жесткого» управления
- Стратегия стабилизирующего управления
- Стратегия «гибкого» управления
- Следящая стратегия управления
- Стратегия «свободного» управления
- Стратегия восстанавливающего управления

С каждой такой стратегией связан особенный тип организационной структуры, особенный тип распределения полномочий в компании, особенный тип информационного «портрета» организации.

Все это можно освоить. А многое из этого и делается менеджерами тем самым способом, о котором мы говорили в начале... «не приходя в сознание».

Но здесь тоже есть, по крайней мере, два маршрута...



---

<sup>4</sup> Теория управления. Терминология. Вып.107.-М.: Наука, 1988. - 56с.;