

па: <https://www.levada.ru/2018/01/18/polzovatelej-sotssetej-v-rossii-stalobolshe/>

Рекомендовано кафедрой
бухгалтерского учета
и аудита БГТУ

д-р экон. наук, профессор
М.В. Сероштан,
магистрант
Ф. Дарвиш
Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г. Шухова

СТРАТЕГИЯ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СРЕДЫ

Повышение эффективности стратегий и принимаемых на их основе стратегических решений в условиях неопределенности среды рассматривается исследователями и менеджерами в практике деятельности организаций как одно из необходимых условий обеспечения их конкурентоспособности[1].

Слово «стратегия» – (*strategy*) происходит от греческого «*strategos*», что означает военное искусство. Понятие «стратегия» пришло из военной науки и в современном мире широко используется как в практике, так и в теории стратегического менеджмента.

Результаты изучения литературы показали, что единого подхода к определению понятия «стратегия» применительно к хозяйствующему субъекту нет. Вместе с тем, понятие «стратегия» активно используется менеджерами, и часто в их понимании трактуется как «искусство управленческой деятельности»[2, 3, 4, 5].

Отдельные исследователи и специалисты рассматривают стратегию как план успешной деятельности организации, как основные принципы деятельности организации, как главное направление будущего развития организации.

Одного единого определения стратегии, как отмечается в книге Минцберга Г., Альстрэнда Б., Лэмпела Дж. «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента», не существует.

От правильно выбранной стратегии зависит успех развития организации. Она должна учитывать не только особенности внутренней среды

организации, но должна учитывать и особенности внешней среды организации.

"Основное допущение состоит в том, что в стратегическом смысле организация и ее окружение неразделимы... Организация использует стратегию, чтобы умело справляться с изменчивым внешним окружением. Вследствие происходящих изменений организации приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержание стратегии не может быть ни структурируемым, ни программируемым, ни шаблонным, ни повторяющимся... Стратегические решения ... достаточно значимы и влияют на благополучие организации в целом... Теория стратегии включает изучение как предпринимаемых действий, т. е. содержания стратегии, так и методов принятия решений об этих действиях и их осуществлении"[2].

Первые публикации о результатах исследования конкурентных стратегий появились в конце 1970-х – начале 1980-х годов.

Генри Минцберг (*Henry Mintzberg*), канадский профессор менеджмента из университета в Монреале, выделяет десять школ стратегий в зависимости от особенностей процесса их формирования (табл.).

Таблица

Классификация школ стратегий по Г. Минцбергу[2]

Группа школы стратегий	Название школы стратегий	Представители школы стратегий	Особенность формирования стратегии
Предписывающие школы	Школа дизайна	А. Чандлер	формирование стратегии как процесс осмысления
	Школа планирования	И. Ансофф	формирование стратегии как формальный процесс
	Школа позиционирования	М. Портер	формирование стратегии как аналитический процесс
Описательные школы	Школа предпринимательства	Й. Шумпетер	формирование стратегии как процесс предвидения
	Когнитивная школа	Г. Саймон	формирование стратегии как ментальный процесс
	Школа обучения	Дж. Куин	формирование стратегии как развивающийся процесс
	Школа власти	А. Макмиллан	формирование стратегии как процесс ведения переговоров
	Школа культуры	Т. Питерс, Р. Уотермен	формирование стратегии как коллективный процесс
Собирательные школы	Школа внешней среды	М. Ханнан, Дж. Фриман	формирование стратегии как реактивный процесс
	Школа конфигурации	П. Хандавалл, Д. Миллер	формирование стратегии как процесс трансформации

Особенностью первой группы школ стратегий (предписывающей школы) является то, что для их представителей самым важным является вопрос «как должна формироваться стратегия организации, какое при этом должно быть стратегическое поведение организации».

Особенностью второй группы школ стратегий (описательные школы) является то, что для их представителей самым важным является вопрос «как должна формулироваться стратегия организации, и как должен быть описан реальный процесс разработки стратегии организации».

Особенностью третьей группы школ стратегий (собираательные школы) является то, что для их представителей самым важным является вопрос «как объединить отдельные элементы формирования стратегии (содержание стратегии, реальный процесс построения стратегии) в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии стратегии организации».

Рассмотренные школы стратегий тесно связаны с различными этапами развития стратегического управления, и имеют большое значение для различных организаций.

Например, одни из них хорошо зарекомендовали себя для организаций, имеющих принадлежность к "традиционным" отраслям, другие – для организаций инновационных отраслей бизнеса, третьи – для организаций, функционирующих в бесприбыльных отраслях.

Поэтому для конкретных организаций важными являются концептуальные подходы каждой из школ стратегий.

Известным представителем школы позиционирования является Майкл Портер – американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса. Он изучал конкурентные стратегии и сформулировал концепцию общих конкурентных стратегий (*generic strategies concept*).

Основная идея концепции общих конкурентных стратегий - это взаимосвязь между конкурентной позицией организации на рынке и ее результативностью деятельности. Следовательно, по М.Портеру, конкурентная стратегия представляет собой поиск благоприятной конкурентной позиции в отрасли [5].

В соответствии с концепцией общих конкурентных стратегий М. Портера конкуренция рассматривается как процесс завоевания рыночной позиции и создания устойчивых барьеров для входа конкурентов на основе использования схемы «пяти сил отраслевой конкуренции» [5]. При этом главная роль в формировании и реализации стратегии организации отводится созданию конкурентного преимущества, которое позволяет организациям создавать более привлекательные продукты, чем конкуренты.

В книге Минцберга Г., Куинна Дж., Гошала С. «Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения» стратегия (*Strategy*) определяется через принятую в литературе, так называемую комбинацию пяти «П» (5 Ps of Mintzberg):

- План (Plan),
- Прием (уловка) (Ploy),
- Принцип поведения (Pattern),
- Позиция (Position),
- Перспектива (Perspective) "[3, рис. 1].

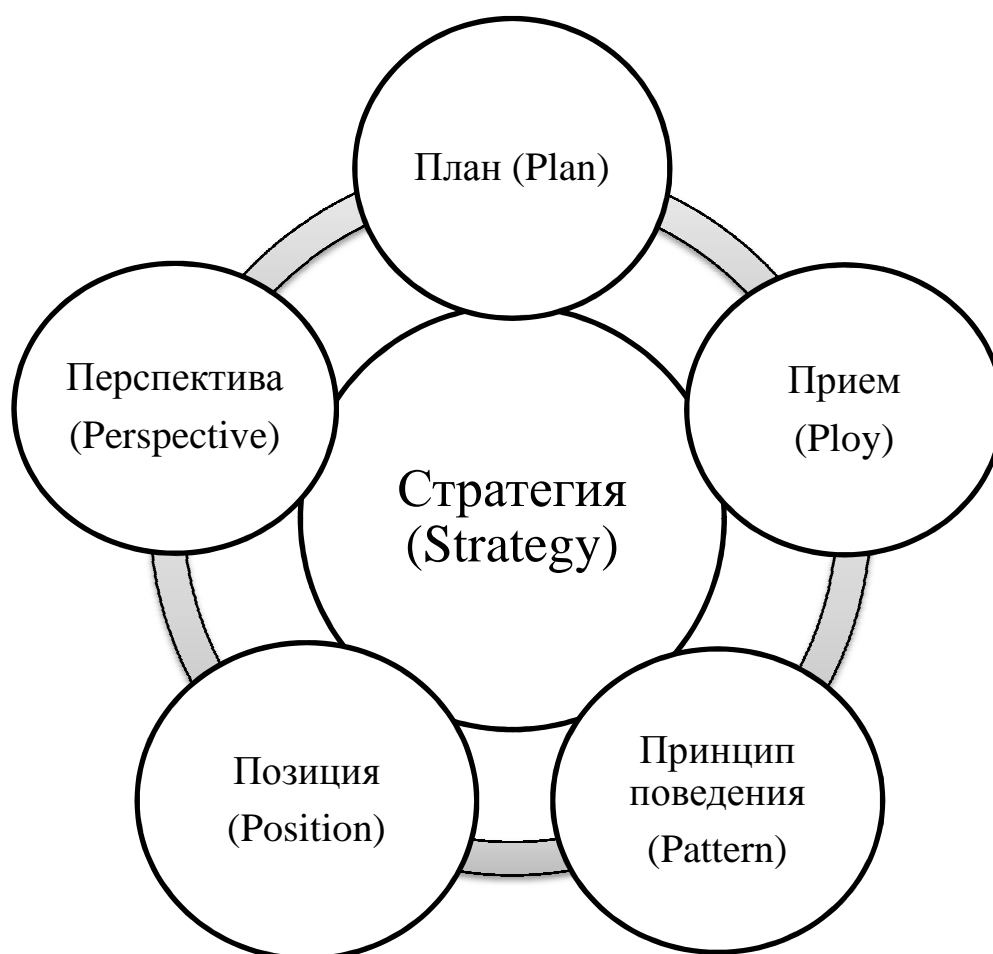


Рис. 1. Авторское определение стратегии по Г. Минцбергу

Стратегия как План – это разработанная заранее последовательность действий в соответствии с определенной целью организации.

Стратегия как Прием – это особая тактика, особые конкретные действия, которые использует организация для того, чтобы в конкретной конкурентной среде обойти своих реальных или потенциальных конкурентов.

Стратегия как Принцип поведения – это некая модель поведения организации, которая заранее планируется с учетом прошлого опыта либо незапланированная заранее модель поведения организации, которая фор-

мируется в конкретной конкурентной среде с учетом реального поведения конкурентов.

Следовательно, стратегию как План можно характеризовать, как планируемой стратегией; стратегию как Прием – реально реализуемой стратегией, стратегию как Принцип поведения – как формирование необходимой в новых конкурентных условиях новой стратегии путем определенных принципов действий.

Стратегия как Позиция – это поиск наиболее выгодной конкурентной позиции организации на основе собственных имеющихся ресурсов и потенциальных возможностей по сравнению со своими реальными или потенциальными конкурентами в конкретной конкурентной среде.

Стратегия как Перспектива – это разделяемое членами организации перспективное видение (перспективный взгляд на направление развития деятельности организации), которое реализуется через их конкретные планы и действия.

Таким образом, определение стратегии по Минцбергу 5П, показывает, что все пять определений тесно взаимосвязаны и отражают важные аспекты ее формирования и реализации с учетом внутренней и внешней среды организации.

В ГОСТ Р 52104-2003 «Ресурсосбережение. Термины и определения» содержится следующее определение стратегии. Стратегия - это деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития.

Чаще всего под стратегией понимают возможные или реализуемые действия субъектов с целью достижения поставленных целей в условиях неопределенности внешней среды.

По мнению авторов (Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П.), «стратегия – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей и ориентации деловой активности организации» "[4].

Это одновременно перспектива развития и модель реагирования на изменения внешней среды. Стратегия определяет конкурентную позицию организации, формирует систему ценностей организации. От выбранной стратегии зависит организационная структура организации. Имея стратегию, организация с одной стороны, имеет общее направление деятельности, с другой стороны, сохраняет и развивает свои индивидуальные качества и особенности, которые выступают конкурентными преимуществами. Стратегия, с одной стороны – это комплексный, целостный перспективный план, который предусматривает для персонала организации четкие ориентиры в их повседневных действиях. С другой стороны, – этот пер-

спективный план предполагает возможность гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Таким образом, рассматривая определение стратегии, можно сделать следующий вывод.

Стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие: основные цели деятельности; наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; последовательность основных действий, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Как было отмечено ранее, стратегия определяет главное направление деятельности организации в соответствии с поставленными целями, поэтому при формировании стратегии эволюцию целей с учетом изменений условий внешней среды и вызовов важно рассматривать как неотъемлемую составляющую стратегии.

Следует отметить, что при формировании стратегии, как правило, организации используют несколько ключевых компетенций, и, соответственно, несколько направлений деятельности, что придает стратегии согласованность, сбалансированность, сфокусированность.

Кроме того, организации часто подвергаются непредвиденным отрицательным воздействиям внешней среды, поэтому стратегия должна быть направлена на то, чтобы, с одной стороны, выстроить сильную конкурентную позицию, с другой стороны, потенциально гибкую конкурентную позицию, чтобы организация смогла достигнуть поставленных целей, несмотря на отрицательное влияние внешней среды.

В литературе отмечаются преимущества и недостатки стратегии организации:

– стратегия, одной стороны указывает организации направление ее развития, с другой – следование заранее установленному пути может заслонить потенциальные опасности конкурентной среды и препятствовать изменению стратегического поведения организации в случае необходимости;

– стратегия, с одной стороны координирует усилия работников организации, с другой – ведет к усилению «группового мышления» и к утрате индивидуального;

– стратегия, с одной стороны отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности, с другой – общая характеристика не всегда может дать реальное представление о преимуществах и сложностях всей системы организации;

– стратегия, с одной стороны, обеспечивает определенность, последовательность и порядок деятельности организации, с другой, формализует,

и может даже исказить реальное состояние дел, а также является сдерживающим фактором для развития творчества.

Следует подчеркнуть, что формирование стратегии организации осложнено проблемой, которая связана с неопределенностью и постоянными изменениями внешней среды, появляются непредсказуемые сложности и новые возможности. То, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, со временем может превратиться, чуть ли не в свою противоположность. Именно поэтому, при формировании стратегии очень важно учитывать возможные изменения внешней и внутренней среды организации.

Библиографический список

1. Минаева Л.А., Акимова Г.З., Дорошенко Ю.А., Сомина И.В. Методологические аспекты стратегического анализа // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №11. С. 226–232.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ.ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер., 2002. 330 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб. : Питер., 2001. 688 с.
4. Стратегическое управление: учеб. / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. 3-изд., М.: Омега-Л, 2008. 464 с.
5. Porter M. Competitive strategy / M. Porter. New York: Free Press, 1980. 396 p.

Рекомендовано кафедрой
стратегического управления
БГТУ