

## Классификация стратегий организации: от теории к практике

*В настоящее время отсутствует единая классификация стратегий компании. Классификация призвана создать основу для идентификации стратегии, помочь компании рационально распределить ресурсы, на ее достижение, учесть ключевые факторы успеха и воздействия внешней среды.*

*Предлагаемый авторами подход к классификации стратегий, основанный на расширенной кибернетической схеме управления, во многом является универсальным и может использоваться в качестве методологической основы постановки системы стратегического управления в компании.*

### Введение

В настоящее время энергетика России переживает кардинальные перемены. В ходе реформирования электроэнергетики, целью которого является разделение потенциально конкурентных и монопольных видов деятельности, образуется достаточно большое количество новых хозяйствующих субъектов (оптовые и территориальные генерирующие компании, независимые энергосбытовые компании, энергоремонтные предприятия, предприятия материально-технического снабжения, межрегиональные и региональные электрические сети и т.д.), деятельность которых осуществляется на вновь формируемых рынках. В современных экономических условиях энергетические предприятия должны ясно осознать свое место в новой системе взаимоотношений, а перед руководством компаний стоит сложнейшая задача – разработка и реализация перспективных направлений развития бизнеса.

Все большее число предприятий для достижения поставленных целей, в том числе и в долгосрочной перспективе, прибегают к инструментарию стратегического менеджмента, который предполагает разработку стратегий, определяющих базовые направления развития компании, опирающихся на оценку видения их состояния в будущем, исходя из сложившихся условий внешней и внутренней среды. Выбор, сделанный в пользу той или иной стратегии, определяет развитие компании по некоторому сценарию на определенный временной интервал. Разработка стратегии – чрезвычайно ответственная задача, стоящая перед менеджментом компании. Достижение поставленной цели зависит не только от того, насколько хороша разработанная стратегия, но и от эффективности ее реализации. Цена ошибки в процессе разработки стратегии измеряется не столько явными убытками, сколько всей величиной упущенной выгоды. В случае же успешной реализации стратегии компания получает вознаграждение, размер которого будет зависеть как от рационального выбора стратегии, так и от эффективности ее реализации. В результате, необходимо иметь четкое представление о том, что представляет собой стратегия компании, какая информация необходима для разработки стратегии, кто должен разрабатывать стратегию и проч. Решение указанных методологических задач, по мнению авторов, лежит в области организации эффективной системы стратегического планирования, одним из важнейших элементов которой является анализ направлений развития компании. Выбор оптимального направления возможен в том случае, если аналитик вооружен выверенным инструментариумом идентификации стратегий, коим является их классификация.

В последние годы появилось достаточно большое количество публикаций по тематике стратегического менеджмента. Различные авторы предлагают свое понимание стратегии, обосновывают новые подходы и методы решения прикладных стратегических задач, делятся опытом практического использования известных инструментов стратегического анализа. Одним из фундаментальных вопросов любой науки, в том числе и стратегического менеджмента, является вопрос классификации предметов научного познания. Большинство исследователей ссылаются на широко известные подходы к классификации стратегий, разработанные А.А. Томпсоном, А.Дж. Стриклендом [11], П. Дойлем [4], О.В. Виханским [2] и некото-

рыми другими, лишь незначительно расширяя их. При этом зачастую нарушаются базовые принципы классификации, такие как наличие четких классификационных признаков, правила соразмерности и внеположности и т.д.

В статье представлена точка зрения авторов на вопросы классификации стратегий. Все иллюстрации даны на примере энергетических компаний и предприятий.

### **Идентификация предмета исследования**

Отсутствие четких подходов к классификации стратегий обусловлено высоким субъективизмом понимания стратегии в среде исследователей и практиков. Не определившись однозначно с предметом исследования, сложно предложить «стройную» классификацию. Четкое и однозначное понимание стратегии позволит с большой долей вероятности определить алгоритм поведения организации для достижения поставленных целей. Поэтому на первый план выходит вопрос определения сущности понятия «стратегия».

Различные авторы не только по-разному трактуют понятие «стратегия», но и наделяют его совершенно иным, зачастую противоречивым смыслом, что только усложняет восприятие данного вопроса. Вот лишь некоторые примеры:

- Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании [11].
- Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию [6].
- «По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1];
- «Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации» [3];
- 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].
- Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей [10].
- Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы [12].

При этом понятие стратегии должно отражать не только содержание цели, но и процесс ее реализации с учетом эффективного использования ресурсов, так как в современных экономических условиях любой результат должен быть сопоставлен с затратами на его достижение.

Авторы предлагают собственное толкование стратегий компании, которое создает методологическую основу для последующей их классификации.

Стратегия представляет собой модель поведения компании на определенном этапе ее жизненного цикла или ее стратегической хозяйственной единицы (СХЕ), в том числе по отдельным деловым процессам, направленную на достижение поставленной цели при заданном объеме ресурсов и сложившихся условиях внешней среды.

Подобное понимание стратегии позволяет выделить основные параметры, которые должны быть приняты во внимание в процессе разработки стратегии компании. Кроме того, однозначно указано, что стратегии компании могут разрабатываться как на корпоративном уровне, на уровне отдельных СХЕ, так и по отдельным деловым процессам СХЕ. Любая стратегия должна четко соотноситься с целями организации и базироваться на тех ресурсах, которыми располагает или в состоянии привлечь компания. Ключевую роль при разработке стратегии играет внешняя среда компании, степень ее динамичности, изменчивости.

Предложенная трактовка позволяет однозначно определить предмет исследований и вплотную подойти к вопросу классификации стратегий компании.

### **Основные требования к классификации стратегий**

В самой общей формулировке под классификацией понимается разделение рассматриваемой совокупности объектов или явлений на однородные, в определенном смысле, группы либо отнесение каждого из заданного множества объектов к одному из заранее известных классов.

Классификация стратегий призвана облегчить выбор или разработку стратегий конкретной компании. По сути, тот или иной класс стратегий предполагает определенный алгоритм поведения компании в сложившейся ситуации. Это позволяет сократить затраты на планирование и внедрение стратегии, адаптируя предложенный алгоритм к внутренним особенностям компании.

Любая стратегия компании разрабатывается под строго определенные цели. Соответственно, именно разнообразие целей определяет широкую типологию стратегий. Однако, известные классификации стратегий опираются скорее даже не на цель компании, а на ее деятельность в определенной сфере экономических отношений. Естественно, что для компаний, находящихся в одной среде и занимающихся одним видом деятельности цели не всегда будут совпадать. Это, в первую очередь, связано с уникальностью компаний, как по набору ресурсов, так и по вариантам принимаемых управленческих решений, поскольку процесс управления мало поддается формализации (управление не только наука, но и искусство). Этот факт в значительной степени усложняет процесс разработки стратегии или адаптации готового «шаблона» модели поведения к условиям конкретной компании. Усложняющим фактором является и то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из классификационных признаков. Более того, упрощенно классификация стратегий ориентируется на результат, которого желает добиться организация, но при этом не учитывается совместимость предложенного класса стратегий ни с внешней средой компании, ни с количеством располагаемых ею ресурсов. Однако, интересен тот факт, что для разработки стратегии оценка внешней и внутренней среды, включая оценку распределения ресурсов компании, необходима [11]. Таким образом, требуется разработка такой классификации стратегий, которая могла бы однозначно определять принадлежность стратегии к одному классу с учетом состояния основных параметров организации, которые будут задаваться посредством цели, внешней и внутренней среды компании, имеющихся в ее распоряжении ресурсов.

Решение данной задачи возможно только в том случае, если предлагаемая классификация стратегий соответствует следующим правилам:

- правило соразмерности (адекватности). Классификация считается соразмерной тогда, когда сумма членов деления равна делимому множеству. Каждый предмет, принадлежащий делимому множеству, должен войти в один из образованных классов. Нарушение этого правила дает неполное деление и, следовательно, искажает представление о предмете исследования.
- Правило внеположенности (объемной раздельности) членов деления. Полученные в результате деления классы должны быть представлены внеположенными понятиями, т.е. не должно быть ни одного объекта делимого множества, который одновременно принадлежал бы нескольким членам деления. Ошибки возникают вследствие смешения различных оснований, критериев деления в одной классификационной операции.
- В ходе определенной классификационной операции, нельзя изменять основание деления, его критерий. Часто происходит подмена критерия в рамках одной и той же классификационной процедуры. Это недопустимо, также как и расплывчатость критерия.
- Основания деления или критерии могут быть не только простые, но и сложные, включающие в себя одновременно несколько параметров исследуемого объекта.

Руководствуясь основными требованиями к классификации стратегий в рамках целевой области представляется необходимым выделить базовые классификационные признаки стратегий.

### Классификационные признаки и схема классификации стратегий

Разработанное определение понятия «стратегия» позволяет выделить совокупность признаков, которые могут быть положены в основу классификации стратегий компании. В числе наиболее значимых авторам представляются следующие признаки:

- динамика целевых параметров модели поведения компании;
- уровень принятия стратегических решений;
- преобладающий тип управления системой;
- происхождение, логика развития компании и реакция на изменения внешней среды;
- степень рискованности стратегии;
- преобладающий тип ресурсов, требуемых для реализации стратегии;
- временной интервал стратегического планирования;

Представленные признаки укладываются в широко известную кибернетическую схему управления, расширенную авторами с использованием модели пяти конкурентных сил М.Портера [9] (рисунок 1).

В представленной схеме указана только среда непосредственного окружения компании. Макроокружение не имеет специфического характера в отношении отдельно взятой компании рассматриваемой отрасли и создает общие условия ее деятельности, что также необходимо учитывать в процессе разработки стратегии. В представленной же модели приоритет отдается микроокружению, индивидуальному для каждой компании.

Объединение двух моделей позволяет рассматривать внешнюю и внутреннюю среду компании одновременно. Данная схема служит отправной точкой для классификации стратегий, поскольку именно в этой схеме и будет реализовываться стратегия компании, следовательно, различные типы стратегий можно увязать с элементами и связями расширенной кибернетической схемы.



Рисунок 1. Кибернетическая схема управления компанией, где ИсО – исполнительные органы

Для классификации стратегий будем опираться на следующие базовые положения:

- 1) Представление стратегий в виде системы позволяет осуществлять их классификацию относительно свойств и признаков элементов системы в рамках системного подхода;
- 2) Взаимосвязь между целями и стратегиями компании позволяет классифицировать стратегии по целевым областям;
- 3) Связь между внешним окружением компании и стратегией ее поведения дает возможность классифицировать стратегии по приспособленности организации к изменениям внешней среды, которые в конечном итоге, ведут к внутренним изменениям и выбору модели поведения компании в целом.

### **Классификация стратегий компании**

В зависимости от динамики целевых параметров модели поведения компании все стратегии можно разделить на следующие виды:

- стратегии развития;
- стратегии функционирования (поддержания достигнутого уровня).

Для понимания сущности рассматриваемого классификационного признака необходимо понимать, что представляют собой «развитие» и «функционирование» в привязке к конкретной организации.

Словарь русского языка С.И.Ожегова дает следующую трактовку понятию «развитие»: «процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход из старого качественного состояния в новое качественное состояние, от простого к сложному, от низшего к высшему» [8]. Новое качественное состояние объекта управления может предполагать либо значительный количественный рост его основных параметров, либо диверсификацию деятельности, либо же, при фиксированном «полезном выходе», структурные преобразования, способные повысить эффективность деятельности. Таким образом, развитие предполагает кардинальное изменение деятельности компании, перевод ее в качественно новое состояние, обеспечивающее значительную динамику основных целевых параметров (ключевых показателей эффективности).

Функционирование предполагает поддержание деятельности компании на достигнутом уровне. Это отдельная сложная задача, особенно если компания действует в условиях жесткой конкуренции (рисунок 2).

Видовое многообразие стратегий развития и функционирования строится на совокупности «управляющей подсистемы» и формируемого ею «сигнала управления» кибернетической схемы с учетом возможностей элемента «исполнительные органы». В соответствии с этим признаков представляется возможным выделить следующие виды стратегий:

1) Стратегия развития:

- амбициозная стратегия – стремление выйти за пределы наличного и реализовать абстрактные, принципиальные возможности. Стратегия основана на порождении и реализации целей утопического типа – образов действительности, в которых существующие противоречия представляются разрешенными;
- утилитарная стратегия – стремление реализовать конкретные, непосредственные, готовые к воплощению возможности.

Реформирование электроэнергетики привело к формированию большого количества новых хозяйствующих субъектов. В Новосибирской области такими субъектами являются ЗАО «Автотранспортное предприятие» (ЗАО «АТП»), ЗАО «Информационные технологии и связь» (ЗАО «ИТС»), ЗАО «Производственно-ремонтное предприятие» (ЗАО «ПРП»), ЗАО «Новосибирскэнерго-снабкомплектоборудование» (ЗАО «НЭСКО») и другие. Все эти компании были выделены из ОАО «Новосибирскэнерго» и ориентировались, прежде всего, на обслуживание потребностей энергохолдинга. В настоящее время собственниками перед руководством большинства компаний поставлена задача выхода на «внешний» рынок. В зависимости от потенциала компаний, конкурентоспособности их продукции или услуг, разраба-

тываются либо амбициозные, либо утилитарные стратегии, но в любом случае, направленные на перевод компании в качественно новое состояние.



Рисунок 2. Классификация стратегий по динамике целевых параметров модели поведения

По мнению авторов, примером амбициозной стратегии является стремление многих энергосбытовых компаний выйти на рынок услуг ЖКХ в качестве управляющих компаний (учитывая, в основном, негативную оценку потребителями деятельности энергосбытовых компаний).

#### 2) Стратегия функционирования:

- сдержанная стратегия – стремление укрепить и стабилизировать существующее положение, сделать его управляемым и регулируемым;
- взвешенная стратегия – это переход к различным способам планирования и реализация планов в зависимости от ситуации и актуальности решения задачи обеспечения поступательного развития.

Сдержанная стратегия реализуется компаниями на стадии стабилизации их жизненного цикла. Примерами таких стратегий являются стратегии энергосбытовых организаций укрепить свое доминирующее положение в регионе за счет проведения отдельных маркетинговых мероприятий, направленных на сокращение дебиторской задолженности, формирование благоприятного имиджа компании в глазах общества в целом и потребителей в частности.

Одной из тенденций современной энергетики является переход большинства генерирующих компаний к реализации взвешенной стратегии, заключающейся в изменении подходов к организации стратегического планирования, значительном повышении организационной культуры и культуры управления. Примером тому оптовые и территориальные генерирующие компании.

Многие исследователи в качестве самостоятельного вида стратегий выделяют стратегию выживания. По мнению авторов, это ошибка, поскольку выживание компании предполагает либо обеспечение поддержания существующего уровня наиболее значимых параметров системы (стратегия функционирования), либо сокращение деятельности компании за счет отказа «от всего лишнего» с целью перегруппировки сил и средств для обеспечения качественного роста (стратегия развития).

В зависимости от уровня принятия стратегических решений все стратегии компании можно разделить на 3 группы:

- корпоративная стратегия;
- деловая стратегия;
- стратегия совершенствования деловых процессов.

Подобная классификация стратегий не нова. Она хорошо описана в литературе [2, 6, 10, 11]. Авторская редакция этого подхода к классификации стратегий предполагает замену класса функциональных стратегий на класс стратегии совершенствования деловых процессов и отказ от стратегий операционных. Поясним сущность выделенных стратегий.

Корпоративная стратегия представляет собой модель поведения компании в целом, устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса. Корпоративная стратегия разрабатывается в рамках холдинга, объединяющего несколько направлений бизнеса. В экономической литературе также можно встретить другие названия данной стратегии. Так, корпоративную стратегию иногда называют общей стратегией [К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова], общефирменной стратегией [М. М. Алексеева, Б. В. Прыкин], портфельной стратегией [Е. А. Вигдорчик, А. А. Нецадин, А. Эйкельпаш, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова]. Сущность корпоративной стратегии заключается в достижении синергизма за счет включения в портфель компании различных направлений бизнеса. Корпоративная стратегия может быть реализована на основе интегрированного и диверсифицированного роста (О.С. Виханский, П.Дойль) (Рисунок 3).

Так, группа компаний «Е4» объединяет широкий спектр компаний, в числе которых информационные, снабженческие, энергоремонтные (центрированная либо конгломеративная диверсификация в зависимости от специфики базового бизнеса). Установление алюминиевым комбинатом контроля над гидроэлектростанцией осуществляется в рамках стратегии вертикальной интеграции назад, угледобывающими предприятиями над энергогенерирующими – в рамках стратегии вертикальной интеграции вперед.

Деловая стратегия определяет, посредством каких действий, ресурсов, конкурентных преимуществ компания намерена добиться успеха в рамках определенного направления бизнеса. В рамках деловой стратегии, стратегии компании по отношению к элементам «конкуренты существующие», «конкуренты потенциальные», «товары-заменители» расширенной кибернетической схемы управления можно охарактеризовать как типовые стратегии конкуренции, позволяющие добиться конкурентных преимуществ в рамках конкретной бизнес-области. К числу указанных стратегий можно отнести следующие:

- лидерства по издержкам: предусматривает снижение полных издержек производства товаров и услуг, что привлекает большое количество покупателей;
- широкой дифференциации: направлена на придание товару разнообразных специфических свойств, с одной стороны, отличающих их от товаров – фирм конкурентов, с другой, – соответствующих потребностям покупателей, что способствует привлечению последних;
- оптимальных издержек: дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации;
- сфокусированная стратегия низких издержек применяется для определенного узкого круга целевых потребителей с особыми требованиями к цене реализации;
- сфокусированная стратегия дифференциации ориентирована на определенные сегменты рынка, где предлагаются товары, отвечающие особым вкусам и предпочтениям потребителей [11].



Рисунок 3. Классификация стратегий по уровню принятия стратегических решений

В том случае, если речь идет о недиверсифицированном предприятии, корпоративная и деловая стратегии совпадают.

В настоящее время все более популярным становится процессный подход к управлению. Многие прогрессивные управленческие системы, такие как система менеджмента качества, система сбалансированных показателей, основаны на использовании процессного подхода. Следуя общей тенденции, третьим видом стратегий в рамках рассматриваемого критерия авторы предлагают выделить стратегии совершенствования деловых процессов.

Процессы организации можно разделить на основные (процессы жизненного цикла по терминологии ISO 9000) и обеспечивающие. К числу основных процессов компании относятся процессы, создающие дополнительную ценность для конечного потребителя. Обеспечивающие процессы, призванные поддерживать работоспособность всей системы, создают дополнительную стоимость. К числу обеспечивающих процессов можно отнести маркетинговые исследования, обеспечение компании всеми видами ресурсов (финансовых, материальных, информационных, человеческих), проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и т.д. Попроектная проработка стратегий, как альтернатива функциональному подходу, позволяет нивелировать все недостатки последнего.

Многие исследователи, вслед за А.А.Томпсоном, выделяют еще один вид стратегий в рамках данного критерия – операционные. По мнению авторов, операционная «стратегия»



относится скорее к планам и задачам, так как представляет собой уже строго определенный, доведенный до конкретных исполнителей набор действий. В связи с этим авторы считают применение к операционной стратегии термина «стратегия» условным, а сам этот вид исключают из рассмотрения как несостоятельный.

Классификация стратегий *по преобладающему типу управления в компании* основывается на совокупности элементов «управляющая подсистема» - «цель» - «возмущения» - «обратная связь» кибернетической схемы управления и предполагает выделение следующих видов стратегий:

- стабилизации [5]: поддержание управляемых величин вблизи некоторых стандартизованных значений, несмотря на изменения внешней среды (стремление удерживать дебиторскую и кредиторскую задолженность, текучесть кадров вблизи некоторых стандартизованных величин);
- слежения [5]: соблюдение соответствия текущего состояния управляемой величины необходимому уровню в данный момент времени (управление парком генерирующего оборудования (ввод в эксплуатацию, ремонты, модернизация, реконструкция, консервация) в зависимости от прогнозов электропотребления);
- программного управления [5]: достижение заданных значений управляемых величин, изменяющихся во времени известным образом (внедрение системы конкурсных закупок в рамках стратегии материально-технического обеспечения, направленной на оптимизацию издержек энергокомпании);
- оптимального управления [5]: выполнение заданных условий в виде экстремумов некоторых функций от параметров системы (система наставничества в рамках стратегии управления персоналом, закупка проектных марок топлива по несколько более высокой цене в рамках стратегии топливообеспечения, внутристанционное распределение нагрузки).

Классификация стратегий *по происхождению, логике развития компании и реакции на изменения внешней среды* осуществляется на основе «возмущений», вызванных действиями пяти конкурентных сил, специфики «управляющей подсистемы» и «обратной связи», по которой отслеживаются отклонения полученных результатов от планируемых. Указанный критерий укладывается в логику рассуждений Г.Минцберга [7] и предполагает выделение следующих видов стратегий:

- плановую;
- предпринимательскую;
- основанную на опыте.

Плановая модель соответствует стратегиям, которые формируются в результате обдуманного, полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса. Стратегия в этом случае выступает результатом планирования, причем результатом, стандартизованным по своим характеристикам и предполагающим централизованный штат ее исполнителей. На сайтах многих энергокомпаний, особенно за последние 2-3 года, появились миссии, стратегические цели, формализованные стратегии, разрабатываемые специальными проектными группами и ориентированными на конкретных исполнителей. Такой тип стратегии и называется плановой.

Модель предпринимательского типа определяет стратегию, которая формируется в уме лидера-предпринимателя на базе его персонального видения ситуации, тенденций ее развития и т.п. Такая стратегия часто возникает полуосознанно, что впрочем не мешает принимать в ее развитие конкретные решения, разрабатывать детальные планы, совершать весьма четкие действия. Вместе с тем недостаточная осознанность возникновения и формирования стратегии часто провоцирует ее недопонимание в коллективе, обстановку недоверия, нервозности.

Модель обучения на опыте характеризует адаптивные (реактивные) стратегии. Подобные стратегии формируются поэтапно, циклически, при доминирующем воздействии импульсов извне, со стороны окружающей маркетинговой среды, получаемых непосредственно в ходе рыночной активности. Стратегия как бы «вылепливается» стратегом, который должен

быть достаточно чуток к сигналам среды и гибко менять выбранную линию поведения. В таком случае стратегия может формироваться как спонтанно, так и управляемо, однако уровень контроля при этом сравнительно невысок, вмешательство осуществляется лишь под воздействием необходимости, а прогнозы рыночной конъюнктуры не разрабатываются. В современной отечественной ситуации, когда характерные черты и правила игры на формирующемся рынке меняются с калейдоскопической скоростью, труднопредсказуемы и противоречивы, по такой модели стратегии вынуждено работать большинство вновь формируемых компаний (энергосбытовых, инжиниринговых и проч.), действующих в сфере энергетического бизнеса.

Ориентируясь *на степень рискованности*, заложенную в основу элемента «Управляющая подсистема» кибернетической схемы управления, стратегии компании можно разделить на высокорискованные, с умеренным уровнем риска и условно-безрисковые. При этом риск, включенный в элемент «управляющая подсистема» содержит следующие компоненты: риск лица принимающего решения, риск, заложенный в самой стратегии, и риск от элемента «возмущения». Таким образом, в элемент «управляющая подсистема» заложены риски модели, измерений и наблюдений. В качестве шкалы для измерения степени риска в этом случае логично предложить либо вероятность достижения поставленных целей, либо степень риска, рассчитанные на основании экспертных оценок.

Классификация *по преобладающему типу используемых ресурсов* относится к элементам кибернетической схемы «исполнительные органы» и «входная связь». Данный классификационный признак исходит из того, что достичь поставленной цели можно различными путями. Каждый из альтернативных вариантов стратегий требует различных затрат ресурсов. Конечно, в процессе реализации стратегии используются все виды ресурсов, однако при этом возможно выделить преобладающий ресурс. Компания выбирает из альтернативных вариантов реализации стратегии тот, который для нее является наиболее предпочтительным (типичный пример оптимизационной задачи). По сути, классификация, построенная на преимущественном использовании в ходе реализации стратегии определенных ресурсов, предполагает выделение следующих видов стратегий:

- с преобладающим использованием материальных ресурсов;
- с преобладающим использованием финансовых ресурсов;
- с преобладающим использованием человеческих ресурсов (основанные на ключевых компетенциях);
- с преобладающим использованием информационных ресурсов.

В современной отечественной практике стало широко распространенным явлением в качестве одного из видов ресурсов указывать административный ресурс. Поэтому стратегии, основанные на преобладающем использовании административного ресурса можно рассматривать в качестве самостоятельного вида стратегий.

*Временной интервал стратегического планирования* может рассматриваться как самостоятельный критерий классификации стратегий. В соответствии с данным признаком можно выделить стратегии краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. В определяющей степени временной интервал стратегического планирования задается целями организации. Многие исследователи, говоря о одновременности стратегий, указывают четкие временные рамки указанных видов стратегий (до года, от года до 5 лет, от 5 до 15 лет, соответственно). Авторы настоящей статьи не считают возможным давать подобные оценки, поскольку для различных отраслей экономики сроки стратегического планирования будут существенно различаться. Можно лишь сказать, что отнесение стратегии в рамках рассматриваемого признака к тому или иному виду будет определяться жизненным циклом товара (работы, услуги), который предлагает компания потребителям.

## **Выводы**

Таким образом, авторами был представлен свой взгляд на возможные подходы к классификации стратегий. Выделенные семь признаков позволяют однозначно классифицировать

все известные авторам стратегии. При разработке классификации стратегий были соблюдены все правила построения классификаций.

Предложенная система классификации стратегий компании призвана обеспечить:

- более точную идентификацию каждой стратегии, определение ее места среди других, а также возможностей и ограничений ее реализации;
- эффективную взаимосвязь между конкретным видом стратегии, целями организации, уровнем принятия решений и требуемыми ресурсами;
- программное планирование и системное управление реализацией стратегии на всех этапах жизненного цикла компании;
- разработку соответствующего организационно-экономического механизма реализации стратегии и ее адаптивное уточнение в зависимости от изменяющихся условий внешней и внутренней среды компании;
- выработку соответствующего механизма управления изменениями, позволяющего уменьшить сопротивление изменениям внутри компании, повысить устойчивость и обеспечить равновесие системы.

Опыт научной и практической деятельности позволил авторам изложить свою точку зрения на вопрос классификации стратегий. Мы искренне надеемся на понимание и принятие изложенных идей. Представленные параметры классификации и образованные в соответствии с ними классы стратегий, по мнению авторов, должны существенно облегчить решение широкого спектра актуальных задач как методологического, так и практического характера.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник, 3-е издание. – М.: Гардарики, 2003.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999.
5. Китушин В.Г. Исследование систем управления.-Новосибирск: Изд-во НГТУ, 1998.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001.
7. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
8. Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М: Азъ, 1997.
9. Портер М. Конкуренция: Пер.с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
10. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во ЭКМОС, 1998.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.: Инфра - М, 2001.
12. Экономическая стратегия фирмы // Под ред. А.П.Градова - СПб.: СпецЛит, 2000.