

Бургазчиев С. Д.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА КАК НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕСА

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2007/4/8.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2007. № 4 (4). С. 32-36. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2007/4/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА КАК НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕСА

Бургазлиев С. Д.

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Сегодня, просто невозможно представить ни одну мало-мальски преуспевающую компанию без четко разработанной линии поведения, целей и плана действий, в зависимости от особенностей менеджмента такую линию называют стратегией, бизнес-стратегией, корпоративной стратегией и пр.

Почти никто уже не сомневается, что само понятие стратегия пришло в бизнес из военного искусства, где оно обозначало: «планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств».

Слово стратегия происходит от древнегреческих слов *stratos* (армия) и *agein* (вести). Соединенные вместе они образуют слово *strategos* (полководец или военачальник командующей армией). Позднее, приблизительно в начале 550 г до н.э., слово *strategos* приобрело значение полководческого искусства (развертывание войск в бою). Оно предполагало что помимо официального статуса, командующий владеет специальными психологическими и поведенческими навыками и опытом, необходимыми для управления войсками, Р.Эверед выделил три основных периода эволюции понятия стратегия:

В 508-507 гг. до н.э. слово *strategia* было введено в результате демократических реформ в г. Афины правителем Клейстенесом и обозначало специальный военно-политический совет из десяти генералов, которые координировали соответственно десять округов и таким образом распространяли политическую власть аристократов на этих территориях (один генерал представлял 10 аристократов). В то время это означало коренную реформу политического управления в Греции. Затем, во времена Перикла (450 г. до н.э.) слово стратегия приобрело значение как выражение чисто управленческих качества политика (администрирование, лидерство, ораторское искусство, власть). И, наконец, во времена правления Александра великого (Македонского), (33 г. до н.э.) слово «стратег» уже прочно ассоциировалось, с умением противостоять оппозиции и создавать единую систему глобального руководства.

Говоря о первых письменных работах посвященных стратегии, исследователи в данной области отдают пальму первенства древнему китайскому трактату «Искусство войны», написанному, предположительно военачальником Сунь-Цзы и, согласно летописи, датированным 500 г. до н.э. Так же классической работой по стратегии, которую часто рассматривают в качестве альтернативного подхода, к пониманию стратегии (как «военной науки») является труд К. Фон Клаузевица «О войне». Согласно его точки зрения: «стратегия есть использование боя для целей войны, следовательно, она должна поставить военным действиям в целом такую цель, которая соответствовала бы смыслу войны». Войну же, он определял как «акт насилия, направленный на то, чтобы принудить противника выполнить нашу волю». В конечном счете, логика автора приводит нас к следующему: «Бой-это единственное действие на войне, в бою уничтожение противостоящих на вооруженных сил есть средство, ведущее к цели. Это верно даже в том случае, когда фактически боя не происходило, потому, что уклонение одной из сторон, имело предпосылкой, что такое уничтожение оценивалось как несомненное».

Однако, существует противоположное, и необходимо отметить более раннее, мнение о том что лучшая победа та, которая получена без боя. По словам Сунь-Цзы: «По правилам ведения войны наилучшее - сохранить государство противника в целостности, на втором месте сокрушить это государство. Наилучшее - сохранить армию противника в целостности, на втором месте - разбить ее...». Причина столь разных подходов к стратегии состоит в том, что К. Фон Клаузевиц предпочитал называть область стратегии «военной наукой» с жесткой причинно-следственной зависимостью. Взгляд же Сунь-Цзы на стратегии более близок к «военному искусству», которое предполагает учет внешних факторов и внесение изменений в зависимости от реальной ситуации.

В бизнес понятие стратегия пришло примерно в 50-х годах 20-го века, после второй мировой войны. Известный историк А. Чейндлер определил стратегию как: «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов и взаимодействие организации с ее рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды». И. Ансофф в своем исследовании прочно ввел понятие стратегия в лексикон: «Политика-это возможное решение, стратегия-правило принятия решений» (курсив И. Семенов).

Основа любой стратегии (да и не только стратегии, а любых действий вообще) является цель. Цель-желаемое состояния чего-либо. По мнению гуру в области стратегического менеджмента А.Томпсона и А. Стрикленда: «Цели это результаты, а стратегия означает их достижение». Эти авторы тоже склонны рассматривать стратегию как проактивную (направляющую) и одновременно (адаптирующуюся).

Кениси Омэ (известный японский специалист по менеджменту считает: «Если бы не конкуренты, стратегия вообще была бы не нужна»

По мнению О.С. Виханского существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первый вариант - достаточно четко понимается, конечное состояние, которое должно быть достигнуто, через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать, для того чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план с разбивкой по временным интервалам. Однако, данная предпосылка неверна, т.к. развитие рыночных экономических систем в последнее десятилетие говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей,

которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. При втором понимании понятия стратегии, стратегия-это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающиеся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее ее к целям. Такое понимание стратегии исключает детермизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющийся ситуации. Интересно, что один из авторитетнейших специалистов области стратегии Г. Минцберг в 1994 году предпринял энергичную атаку на традиционно понимание стратегии как процесса планирования. В своей статье он доказывал, что традиционные методы стратегического планирования оказываются неприемлемы в нынешней ситуации быстрого изменения рынков и непредсказуемого появления новых технологий.

Российские авторы В. Парахина, Л. Максименко, С. Панасенко считают что: «стратегия должна быть «нитью времени», связывающей прошлое и будущее одновременно обозначивший путь к развитию. В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время».

Подытоживая последние два мнения (которые разделяет автор) фактически стратегия в бизнесе есть совокупность поставленных целей и фактический путь для их осуществления, т.е фигурирует аспект некоего процесса непосредственного достижения поставленных целей.

Внимательный читатель сможет возразить: «Если вы так много говорить о стратегии и военном деле, почему вы забываете о таком понятии как тактика, и что это за «некий процесс достижения?» И будет совершенно прав. Именно тактика есть тот самый «некий процесс непосредственного достижения целей».

Для того чтобы более четко провести дифференциацию между стратегией и тактикой в бизнесе, необходимо выявить первоосновы одного и второго явлений. Для этого нам необходимо проанализировать разницу в понятиях менеджмент и управление.

Детальный анализ этих понятий приводит российский автор А.В Райченко. По его мнению «уже на стадии появления менеджмент как руководство подчиненными, и управление как деятельность по обеспечению целенаправленного воздействия обозначили определенные различия между этими понятиями.

В исследовании природы менеджмента и управления первоначально выделяется их однородность, основополагающее единство, определяемые их ролью в процессе функционирования организации. Вместе с тем, в их единстве и взаимосвязи контрастно выделяется логика преемственности и развития организации, в рамках которой формируется и осуществляется, конкретный механизм менеджмента и управления. На практике это проявляется в зарождении начал одного внутри другого, последующем выделении и разделении их между собой, дополнения и развития их содержания составляющими и связями друг друга.

Понятия управление и менеджмент традиционно воспринимаются как синонимы, что отражает общую природу, субъектно-объектное единство, однородность сущности и содержания подразумеваемого воздействия. В широком смысле такой подход не только возможен, но и необходим, поскольку обеспечивает простоту обозначения и единую основу восприятия социально-экономических процессов», также А.В. Райченко дает анализ понятий и приходит к выводу что: «...профессиональное применение этих терминов (менеджмент и управление – прим. автора), обуславливает необходимость четкого обоснования и уточнения, как их научных дефиниций, так и конкретного применения, контекста и специализации их практического использования. ...продолжая анализ, приходим к латинским корням понятия менеджмент, основанного на термине «*manus*», дословно означающим руку, но широко применявшегося в обиходе для обозначения насилия, господства, власти, активного действия. Общая для всех этих понятий очищенное от древневековой жестокости его применения, позволяет сегодня достаточно обоснованно определить менеджмент, прежде всего как руководство.

С другой стороны, одна из наиболее образных, распространенных классических дефиниций понятия «менеджмент» определяет его сущность как «искусство постановки и достижения цели» (на этом необходимо заострить внимание читателя, для последующего более четкого понимания стратегии - авт.). Сравнение этого определения с общепринятым пониманием термина «управление» (обозначаемого как процесс выработки, принятия, реализации решения) (это - как раз и есть тот «процесс непосредственного достижения целей т.е. тактика») указывает на содержательный акцент различий в представлении и применении этих понятий. Если в менеджменте ключевым звеном позиционируется цель, прямо указывающую на его предметно-стратегическую ориентацию (стратегия – прим. автора.), то в управлении во главу угла ставится решение, подчеркивающее актуальность, адаптивность и адекватность для объекта (тактика – прим. автора). Такое различие обуславливает самостоятельную ориентацию менеджмента и управления, не разделяя внутреннего содержания осуществляемых процессов.

Место и роль решения в управлении обуславливает, прежде всего, его прикладной, практический и только (в конечном счете) теоретический, интеллектуальный аспект в обычном для большинства из нас представлении.

Собственно само понятие «управление» классически определяется как «целенаправленное воздействие», что прямо указывает на уже имеющуюся или ставящуюся сверху цель (цель делегируется из стратегии - прим. автора), достигаемую в процессе выработки и осуществлении решения (процесс непосредственного осуществления действий, т.е. тактика – прим. автора). Это достаточно четко отражает сложившееся

отношение, определяющее первичность менеджмента и производительность управления, реализуемое в рамках одной организации. Они проявляются в единстве цели, общности организации, преемственности менеджмента и управления, их последовательности, кооперации и взаимодействии (т.е не смотря на то, что стратегия первична, без тактики она не более чем пустая абстракция – прим. автора). Все это позволяет сделать вывод о том, что основное содержание менеджмента и управления представляет собой в значительной степени общую совокупность деятельности руководителей, специалистов и исполнителей организации по постановке и достижению ее целей, путем выработки, принятия, и реализации решений (именно совокупность стратегии и тактики – прим. автора)». ...менеджмент и управление в организации осуществляется в виде единого в своей основе и общего по содержанию процесса постановки цели и осуществления воздействия по ее достижению (опять таки – совокупность стратегии и тактики прим. автора).

На такое единой или общей основе в последующем формируется и развивается самый широкий спектр различных проявлений конструктивной кооперации менеджмента и управления в организации. Данный спектр четко определяет, непосредственно включает в себя или опосредованно ассоциируется с постановкой и эффективным решением таких задач, как:

- Обеспечение единства стратегии руководства и тактики управления.
- Формирования и развития общих ресурсов менеджмента и управления.
- Использование менеджментом и управлением единых структур и процедур.
- Информационно сопровождение менеджмента и управления.
- Согласование стилей руководства и управления в организации.
- Проведение программ реорганизации менеджмента и управления.
- Совершенствование форм и методов менеджмента и управления.

Объединяя руководителей, специалистов и исполнителей в едином процессе функционирования, организация необходимо основывается на кооперации состава и содержания их деятельности.

Вместе с тем, именно целенаправленная и конструктивная кооперация подходов, систем, процессов и других и других составляющих менеджмента и управления во многом определяет эффективность организации. В этом случае она представляет построение единого процесса достижения цели организации на основе интеграции потенциалов менеджмента и управления. Именно интеграция ресурсов этих составляющих и всей организации в целом и обеспечивает соответствующий ее задачам уровень развития.

Целенаправленную деятельность от объективных природных явлений или случайных событий принципиально отличает способность человека осознанно ставить и достигать личные, корпоративные и общественные цели. Только человек способен анализировать желаемое, оценивать его достижимость, ранжировать и выбирать из рассматриваемого множества необходимое, адаптировать и применять на основе навыков и знаний, методы и средства формирования и развития той или иной организации.

Сравнение руководства и управления, обусловлено универсальной концепцией, целесообразнее всего начинать с цели, поскольку именно она является ключевым звеном построения и осуществления менеджмента. Именно цель в качестве отправного момента действий менеджера, необходимость ее постановки и достижения организацией в конкретной ситуации, собственно и обуславливают начало соответствующего процесса. Кроме того, содержание процесса и все то, что составляет оценку, формирование отношения и выработку воздействия на ход его осуществления, также эталонно привязываются, ориентируются, сопоставляются с целью и степенью ее достижения.

Постановка цели, например, своим подчиненным является прерогативой каждого действующего руководителя. В отличие от этого подавляющему большинству представителей персонала управления цель делегируется или ставится сверху, что допускает только возможность участия в ее детализации, детерминировании и разъяснении.

Именно в этом заключается первое коренное отличие менеджмента от управления.

Объект управления в «управлении» классифицируется на три рода: управление неживой природой, живой природой и человеческим обществом. Менеджмент, в отличие от этого, рассматривает в качестве объекта только человека, подчиненного или работника, обеспечивая осуществление необходимых воздействий на все другие объекты через него (т.е. иными словами стратегия как искусство, ставит цели перед человеком, перед персоналом управления, а тактика, именно как процесс целенаправленного воздействия, вырабатывает способы достижения этих целей, но не только по средствам умственного труда человека, а, например, перевооружением производственных мощностей, или увеличением финансирования и пр. – прим автора). В составе и содержании объекта воздействий и заключается второе принципиальное отличие менеджмента и управления. В парадигме менеджмента определяющим являлось приближение результата к цели, которого добивается менеджер. т.е в парадигме менеджмента определяющее место занимает цель, в парадигме управления – решение».

Таким образом, выявив различие понятий менеджмента, управления и одновременно, их взаимодополнение, мы приходим к тому, что стратегия, более тяготеет к искусству, в разрезе постановки цели (вспомним мнение Сунь-Цзы в начале статьи), а тактика сводится к ее достижению (мнение фон Клаузевица). Стратегия ближе к менеджменту, а тактика к управлению; стратегия без тактики обречена на то, чтобы просто «быть красивым атрибутом бизнеса», а тактика невозможна без стратегии т.к.: «для того, чтобы знать что делать, надо знать, чего не должно делать» (Л. Н. Толстой), или иными словами, «не зная

куда идти - топчешься на месте».

В бизнесе, очень многие компании выбирают в качестве своей стратегии атаку на конкурентов и фразы типа «мы уничтожим наших конкурентов» или «у нас не будет конкурентов» звучат достаточно часто... Например, для того, чтобы «изгнать конкурента» с определенного рынка, крупная компания может установить на определенный товар настолько низкую цену (зачастую даже себе убыток), что фирма-конкурент, обладающая более скромными размерами, просто не сможет ответить на эту атаку, т.к. при ее размерах добиться столь низких издержек, как у более крупного производителя, просто невозможно. Естественно рано или поздно небольшая компания покинет рынок, а крупная, будет вынуждена поднимать цену на свою продукцию, чтобы выйти хотя бы на безубыточный объем производства, (если этого сделать не удастся, то целесообразность производства просто пропадает). Т.е. наличие некий агрессивный настрой стратегии компании. Но вопрос состоит именно в том, насколько оправдана такая стратегия «ценовой войны», стратегия «направленная на конкурентов»? Возможен вариант, что более крупная фирма отстояла свою долю рынка путем такой «ценовой войны», но издержки, понесенные в связи с этим оказались непомерно высокими и для того чтобы их вернуть необходимо вновь увеличивать цену на свою продукцию, но в течении того времени, как цена будет увеличиваться (при неизменном спросе), возможно появиться новая компания, которая сможет предложить потребителю тот же товар, того же качества и по более низкой цене, и крупно фирме придется начинать «ценовую войну заново и нести потери».

Так вот, по нашему мнению данный вид стратегии эффективен, но в достаточно ограниченных условиях, т.к. от него проигрывают все компании (недополучение прибыли, более высокие расход на рекламу) и потребители (использование более дешевого сырья, для снижения издержек и пр.), т.е. компании в стремлении снизить издержки, просто забывают про потребности потребителей... Таким образом, мы видим, что стратегия ориентации на конкурентов лишь отчасти помогает компании занимать позицию на рынке в соответствии с ее целями... Т.е. встает вопрос стратегической ориентации компании. Известный специалист по стратегии Э. Ассель приводит эволюцию стратегических ориентаций компаний: на производство, на продажи, на маркетинг, на конкурентов, на рынок.

Наш пример как раз попадает под «ориентацию на конкурентов», но при этом забывается потребитель!

Рассмотрим детерминанты ориентации на рынок Дж. Нарвера и С. Слейтера

Ориентация на потребителя – направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей

Ориентация на конкурентов – уяснение сил и слабостей конкурентов, «вычисление» их стратегии, быстрота реакции на их действия

Таким образом, мы видим различия двух стратегических ориентаций. Попробуем все-таки синтезировать оба подхода и обратимся к определению стратегической «ориентации на рынок». Ж.Ж. Ламбен дает следующее толкование подобно ориентации: «Ориентированная на рынок организация – это компания, ориентированная на потребителей, дистрибьюторов, влиятельных лиц, конкурентов и макромаркетинговую среду и поддерживающая оптимальный баланс этих четырех ориентаций посредством межфункциональной координации»

Следовательно, при разработке стратегии и последующем определении тактики, необходимо всестороннее учитывать все факторы, которые могут меняться со временем (вспомним опять мнение Сунь-Цзы). Сама стратегия, цели, не должна быть направленной только на один из аспектов рыночного хозяйствования (только продажа, только конкуренты, только потребители и т.д.), а должна учитывать все факторы и, что особенно важно, их изменение с течением времени. Нет необходимости тратить огромные средства на прямое вытеснение конкурентов, («Наилучшее - сохранить армию противника в целости, на втором месте - разбить ее»), возможно, есть способ удовлетворить спрос более эффективно, в случае если конкурент не смог достойно ответить, просто купить фирму конкурента и перепрофилировать ее под выпуск своей продукции...

В связи с этим, в поединке, между конкурентами, нет никакого смысла, все, в конечном итоге, решит арбитр-потребитель, как и бессмысленна и узка стратегия, направленная только на конкурента. «...не терять своего величия, распространять в стране мир и улучшать благосостояние людей. ...если я позволил обнажить оружие и применить насилие, могу ли я сохранять свое величие?» [Китайская военная стратегия 2002: 4].

В любом случае стратегия и тактика должны быть гибкими, это не означает, что есть необходимость кардинально менять цели (хотя и такое подчас бывает необходимо), и методы их достижения, просто постоянно анализировать происходящие изменения и пересматривать пути достижения целей (стратегии) учитывая новые угрозы и возможности (тактика).

Список использованной литературы

- Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: Инфра-М, 1999.
Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998.
Друкер П. Эффективное управление. – М.: Фаир-Пресс, 1998.
Китайская военная стратегия, М.: АСТ, 2002.
Клаузевиц К. О войне. М. Эксмо, 2003.
Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Сп-б.: Наука. 1996.

- Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент. М.: Кнорус, 2006.
- Райченко А. В. Общий Менеджмент. М.: Инфра-М, 2005.
- Райченко А. В. Курс лекций ГУУ Современные проблемы менеджмента. 2005.
- Семенов И. В. Маркетинговые стратегии развития организации. Монография. / Семенов И.В. Курс лекций ГУУ Стратегический маркетинг. М., 2005.
- Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998.
- Центр маркетинговых исследований и менеджмента ГУУ. 2005.
- Narver J. C & Slater S. F. Effects of marketing orientation of business profitability. Journal of marketing, 1990.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НЕФТЯНОГО БИЗНЕСА РОССИИ

Буренина И. В.

ГОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Нефтегазовый сектор играет важную роль в обеспечении экономической независимости, энергетической безопасности страны и возможности использования факта обладания ресурсам и производственным потенциалом для решения внешнеполитических задач.

Нефтяная промышленность в настоящее время производит 12-14% промышленной продукции, обеспечивает 17-18% доходов федерального бюджета и более 35% валютных поступлений.

Сырьевую базу формируют более 2200 нефтяных, нефтегазовых и нефтегазоконденсатных месторождений. Около 80% запасов находятся в 1230 эксплуатируемых месторождениях. Степень разведанности начальных суммарных ресурсов нефти по стране в целом составляет 33%, варьируя по отдельным районам от 0,8 до 90,8%. В «Энергетической стратегии России на период до 2020 года» отмечается ухудшение ресурсной базы РФ, доля трудноизвлекаемых запасов в стране возросла с 36 до 55%, а с 1994 года приросты запасов существенно меньше объемов текущей добычи.

Добычу нефти в РФ ведут 150 компаний, из них 11 вертикально-интегрированных. Среди них ОАО «НК «ЛУКойл», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «НК «ТНК-ВР», ОАО «НК«Роснефть» и ОАО «Газпром» удерживают темпы роста добычи выше среднего уровня по результатам 2006 года.

Если нефтяные компании думают не только о сегодняшнем дне, но и о своем будущем, им необходимо осуществлять долгосрочные инвестиции, направляя свободные денежные средства на развитие компании, в том числе и на приобретение новых нефтяных активов. В связи с этим предметом исследования является формирование стратегий развития нефтяного бизнеса.

Для этого были рассмотрены теория стратегического развития нефтяного бизнеса. Корпоративная стратегия нефтегазовой компании представляет собой единую стратегию группы компаний, описывает связи между элементами системы (дочерние компании), а также особенности, присущие компании в целом. Она может быть представлена в виде трех составляющих: портфельная, конкурентная и кооперативная стратегии (рис. 1).

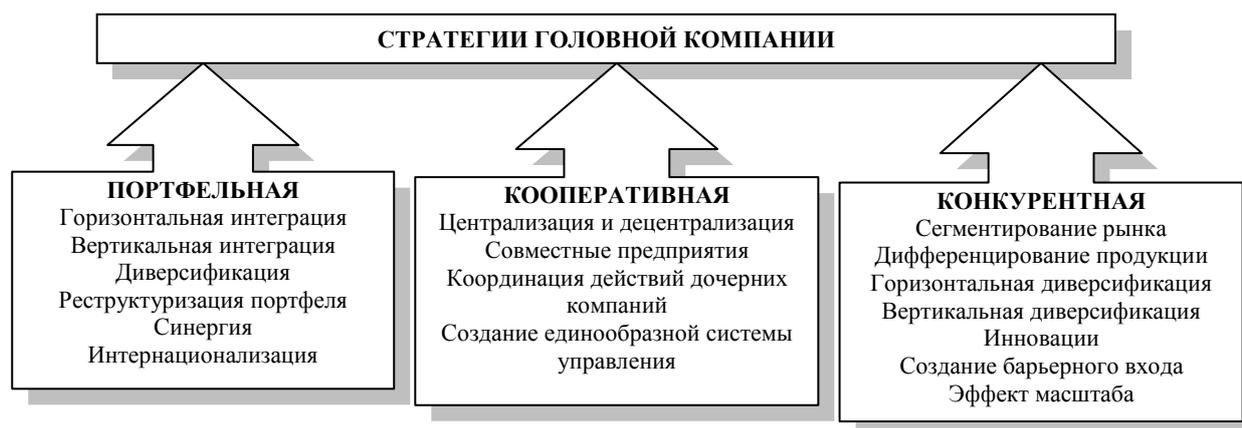


Рисунок 1. Стратегии компании

Портфельная стратегия рассматривает нефтяную компанию как систему бизнес-портфелей, что подразумевает достижение основной цели - увеличение стоимости за счет изменения размеров или структуры портфеля бизнесов: приобретения или продажи головной компании своих дочерних компаний, а также проведения их реструктуризации.

Конкурентная стратегия компании определяет действия, которые должны обеспечить ей получение конкурентных преимуществ на рынке в каждом из бизнесов. Она разрабатывается исходя из поведения продавцов. В ней отражаются подходы и закладываются будущие действия компании по отношению к таким вопросам, как ценовая политика, открытые и тайные соглашения между поставщиками, стратегия в области добычи и переработки углеводородов, продуктовая (ассортиментная) и рекламная стратегии,