

Стратегия, тактика, миссия

Надоело мышкам всех бояться. Им посоветовали сходить к филину, мол, он стратег, посоветует. Пришли мышки к филину, пожаловались. Задумался филин и говорит: «А вы станьте ежиками». Обрадовались мышки и убежали. Но по дороге задумались о том, как стать ежиками. Вернулись и спрашивают филина об этом. А филин отвечает: «Я стратег, а это уже тактика».

Стратегия (др.-греч. στρατηγία — «искусство полководца, искусство развёртывания войск в бою») — общий, недетализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Тактика (др.-греч. τακτικός «относящийся к построению войск», от τάξις «строй и расположение») — составная часть военного искусства, включающая теорию и практику подготовки и ведения боя соединениями, частями различных видов вооружённых сил на суше, в воздухе и на море; Т. охватывает изучение, разработку, подготовку и ведение всех видов боевых действий: наступления, обороны, тактических перегруппировок.

1. Стратегия - план, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее.

- «Стратегия – совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия» [Child, 1972].
- «Стратегия – планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» [Wright, 1992].
- «Стратегия предприятия представляет собой совокупную программу действий, осуществляемую с целью построить будущее данного предприятия и обеспечить предприятию выживание» [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].
- «Традиционно корпоративная стратегия – план компании, направленный на сбалансирование внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами, чтобы поддерживать конкурентоспособное преимущество» [Десслер, 1997].
- Стратегия - это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов [Минцберг, 2004]

2. Стратегия - принцип поведения или следование некой модели поведения (с учетом поведения в прошлом).

- «Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации» [Самыгин, 1997].

3. Стратегия - позиция, а именно расположение определенных товаров (услуг) на конкретных рынках.

- «Стратегия компании –поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой» [Кау, 1999].

4. Стратегия - перспектива, то есть основной способ действия организации

- «Стратегия –определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [Chandler, 1962].
- «Стратегия –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» [Виханский, 2000].

- 5. Стратегия - ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

- Стратегическое управление – это поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ. Это – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем конкурентов [Гурков, 2001]

Общее:

- решения влияют на благополучие организации в целом
- затрагивает и организацию и ее окружение
- действия и методы (содержание и процесс)
- содержание не может быть повторяющимся или шаблонным
- не продумать до конца (намеченное и реализуемое)
- концепция и анализ
- существует на разных уровнях организации

Классификация стратегий

- Общая корпоративная
Функциональная

- Кадровая

- Экономическая

- Маркетинговая

- Производственная

- Информационная

Подход конкурентной стратегии [Porter 1985]:

- основанием устойчивого конкурентного преимущества фирмы могут выступать либо дифференциация (особое качество), либо низкие издержки;
- необходимо учитывать ширину конкурентной позиции фирмы (число сегментов бизнеса), на которых реализуются одно или другое преимущество;
- фирмы, «застрявшие в середине», и не имеющие явно выраженного превосходства ни по одному из главных параметров имеют мало шансов на длительное существование на высоко конкурентных рынках.

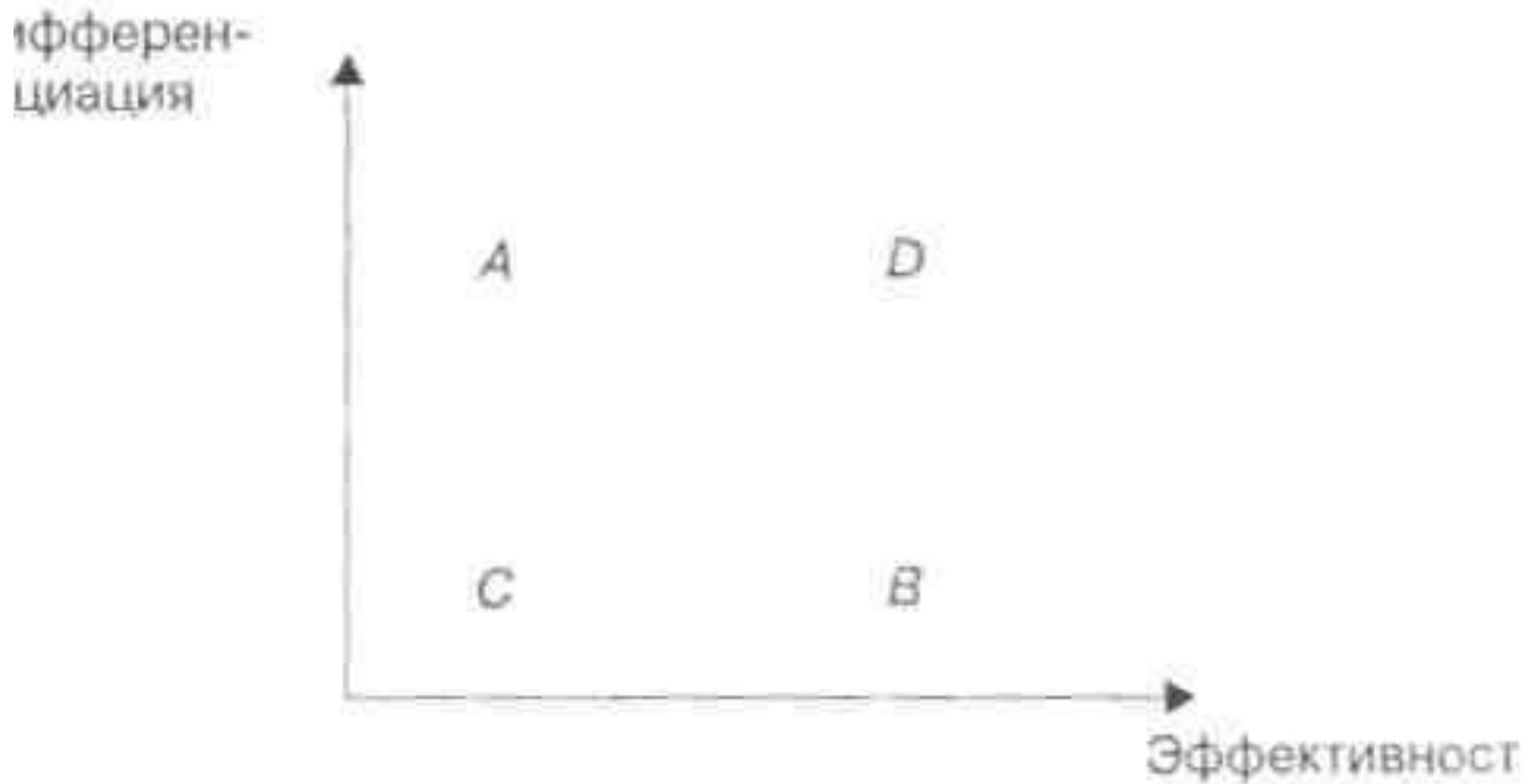
Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация
		Меньшие издержки	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Модель конкурентных стратегий М. Портера
относительно мировой автоиндустрии (конец 80-х
— начало 90-х годов)

<p>Низкие издержки <i>Тойота</i></p>	<p>Дифференциация <i>Дженерал Моторс</i></p>
<p>Фокусирование издержек <i>Хундаи</i></p>	<p>Фокусирование дифференциации БМВ Мерседес</p>

Дифференциация и эффективность



Типологии общих стратегий организации («подход организационной типологии»)

[Иванцевич 1993; *Управление персоналом организации* 2001]

- предпринимательская,
- динамического роста,
- прибыльности,
- ликвидационная,
- круговорота (циклическая)

- Предпринимательская - принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, в центре внимания быстрое осуществление ближайших мер даже без детальной проработки.

- Динамического роста - Сопряжена с меньшим, чем предыдущая, риском. Отличается постоянным сопоставлением и анализом текущих целей и формируется с целью создания фундамента будущего.

- Прибыльности - сохранение существующего уровня прибыли, финансовые затраты скромные.

- Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, не уделяется внимания попыткам спасти предприятие.

- Циклическая - (кругооборота) с целью спасения предприятия. Меры по сокращению затрат, часто за счет сокращения персонала. Угнетённое состояние коллектива.

Концепция соответствия

Р. Майлс и С. Сноу [*Organizational Strategy, Structure and Process*
1978]:

- организаций-защитников,
- организаций-изыскателей,
- организаций-аналитиков

Адаптивный цикл

Решение проблем:

- Предпринимательской (адаптация исходных идей к конкретным ТУ);
- инженерной (разработка системы или набора процессов для создания ТУ)
- административной (поиск путей рационализации и стабилизации этих видов деятельности так, чтобы снизить неопределенность внутри системы)

1. Защитники, уделяют основное внимание операциям на актуальных рынках и решению инженерных проблема.
2. Изыскатели, концентрируются на идентификации новых возможностей и решении предпринимательских проблем.
3. Анализаторы, используют смешанный подход, и направляющих главные усилия на решение административных задач до тех пор, пока они выделяют на фоне остальных любую из трех проблем.
4. Реакторы, не способны к формулированию собственной стратегии.

Доминирующая коалиция

ответственна:

за определение отношения компании к внешней среде и за установление взаимодействий с ней :

- формирует восприятия
- сегментирует внешнюю среду и распределяет рабочие обязанности
- принимает решения, которые устанавливают ограничения для стратегий, структур и действий

Экономическая стратегия

[Московская 2003].

- стратегия самосохранения;
- стратегия рыночного спринтера;
- стратегия рыночного стайера.

Способы реализации стратегии в организации [Базаров Т. Ю. и Еремин Б.Л. Управление *персоналом* 1998]

- пассивный,
- реактивный,
- превентивный,
- активный (рациональный, авантюристический [Комиссарова 2002])

Стратегии УП [Управление *персоналом в условиях социальной рыночной экономики*. Керн, Шуман, 1997]:

- тэйлоровская,
- интегрированная
- японская