

## КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ОБЪЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

ТОЛСТЯКОВ РОМАН РАШИДОВИЧ

Тамбовский государственный технический университет,  
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: tolstyakoff@mail.ru

ХРУСТАЛЕВ РОМАН ВАЛЕРЬЕВИЧ

Тамбовский государственный технический университет,  
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: r.v.khrustalev@gmail.com

В статье рассматривается проблематика стратегического управления в условиях неопределенности, которая может быть вызвана как кризисными явлениями, наблюдающимися на данный момент в экономике Российской Федерации, так и динамично изменяющейся внешней средой, включающей факторы политического, природного, техногенного и экономического характера. Предлагается разграничить категории «стратегическое управление» и «управленческая стратегия». Стратегическое управление видится целесообразным рассматривать как комплекс реализуемых базовых управленческих стратегий на каждом функциональном уровне организации. При этом данный комплекс является динамично изменяющимся в соответствии с изменяющейся внешней средой, что позволяет говорить о динамичных стратегических целях, что отличается от традиционной трактовки стратегического управления. Рассмотрено 15 базовых стратегий, таких как стратегия супер-роста, динамичного роста, скачкообразного роста, умеренного роста, медленного роста, замедленного роста, концентрации, интеграции, диверсификации, всеобщего управления качеством, репозиционирования, кастомизации, реинжиниринга, извлечения остаточных прибылей, слияния. Определено множество значений целей данных стратегий, и построена матрица соответствия базовых стратегий и целей. В качестве универсального метода классификации предложен объектно-ориентированный подход, в рамках которого построена модель информационных связей, детерминирующих базовые стратегии в разрезе функциональных групп и групп корпоративных стратегий. Для каждого пересечения объектов «базовая стратегия» и «корпоративная группа» определен набор соответствующих целей. Показана целесообразность разработки информационно-экспертной системы поддержки принятия решений на основе предложенной объектно-ориентированной модели с определением индикаторов выполнения целей и определения допустимых границ значений индикаторов, для которых подходит реализация выбранной базовой стратегии в общем комплексе стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, методика стратегического управления, классификация стратегий, объектно-ориентированный подход.

В условиях экономического кризиса некоторые могут поставить под вопрос необходимость, а главное эффективность долгосрочного стратегического планирования. Одним из ключевых аргументов выступает динамичное изменение внешней среды, ведущее к трансформации как конъюнктуры рынка, так и предпочтений и возможностей потребителей. В такой динамике прогнозировать и какие-либо стратегические показатели, и формировать долгосрочные цели видится нецелесообразным.

Но при таком подходе управление организацией будет в лучшем случае реализовано в виде управления по отклонениям или даже ситуацион-

ного (аврального) управления, что ставит под сомнение сам менеджмент как таковой.

Нам видится логичным в условиях динамично трансформирующейся внешней и внутренней среды предприятия трансформировать и саму сущность стратегического управления, в первую очередь, сокращая длительность прогнозных горизонтов. Выражаясь в общем виде, стратегическое планирование заменяется тактическим, а тактическое оперативным. Это позволит избежать ошибочности прогнозов, но это только внешние изменения, необходимые в управлении организацией в условиях динамичной неопределенности.

Многие теоретики и практики стратегического управления [1; 2; 3] определяют его как:

- совокупность решений и действий по выполнению стратегий для достижения целей организации;
- управленческая деятельность по реализации целей, заключающаяся в поддержании эффективных взаимодействий организации с ее окружением при соответствии намеченных целей внутренним возможностям фирмы;
- заранее спланированная реакция фирмы на изменение внешней среды, действие, выбранное для достижения желаемого результата.

Таким образом, стратегическое управление и стратегия управления – это не совсем тождественные понятия. Стратегическое управление – это комплекс различных стратегий для каждой из функциональных областей организации, связанных единой миссией, транспонирующейся на набор конкретных целей в рамках каждой из стратегий, реализуемых на функциональном уровне.

К функциональным областям в общем виде можно отнести: продуктовую, определяющую ассортиментную политику организации; производственно-технологическую; инновационную; логистическую; маркетинговую; финансовую; инвестиционную.

В случае долгосрочно прогнозируемого развития рынка, будь-то рост или стагнация, комплекс стратегий может быть выбран на длительный период (обычно 5 лет) и не изменяться в течении данного периода. В случае кризисных ситуаций, которые отличаются неопределенностью, составляющие стратегического управления должны видоизменяться. Иначе говоря, комплекс стратегий на функциональном уровне организации скачкообразно изменяется в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры. Соответственно, изменяются как стратегические, так и тактические цели и индикаторы, отвечающие за их реализацию. При этом сложившийся комплекс стратегий в рамках общего стратегического управления будет реализовываться до следующего «скачка», вызванного внешними изменениями.

Данную ситуацию можно описать в терминах синергетики. Организация выступает в роли самоорганизующейся системы, состоящей из набора подсистем, управляемых по тем или иным стратегическим планам, действующей в условиях неопределенности. В таком составе организация существует вплоть до точки бифуркации, которая в соответствии с аттрактором развития переформирует набор подсистем. Задача стратегического управления в данном случае сводится:

- во-первых, к определению, когда организация войдет в зону притяжения точки бифуркации;
- во-вторых, посредством выбора комплекса управленческих стратегий определить желаемый аттрактор развития, а не следовать ему в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Вышеперечисленные аргументы показывают необходимость рассмотрения базовых стратегий, их связь с целями организации, определение индикаторов в рамках каждой стратегии и четкую классификацию, которая позволит по заданным параметрам определять необходимый комплекс для общего стратегического управления. В основе такой классификации предлагается использовать объектно-ориентированный подход, позволяющий не просто детерминировать все стратегии на нелинейном уровне, но и интегрировать их информационную систему поддержки принятия решений стратегическим менеджерам организации.

Развивая теоретический задел Ю. А. Масленкова [4], выделяющего три основные группы стратегического управления – рост, стабилизация и сокращение, предлагается рассмотреть базовые стратегии как в контексте стратегических групп, так и целей, которые ставятся в рамках каждой из стратегий.

1. Стратегия суперроста: данный вид стратегий выбирают компании, цель которых занять лидирующее положение на рынке, они максимально расширяют рынки сбыта, приобретая поставщиков и системы сбыта товара. Но увеличение рынков сбыта требует и расширения количества предлагаемых продуктов, новых технологий, что влечет за собой и значительное увеличение расходов на выполнение данной стратегии.

2. Стратегия динамичного роста: компания ставит перед собой цель занять место в лидирующей десятке по продажам на рынке. Конечно, расходов на это требуется меньше чем в стратегии супер роста, но также значительное внимание уделяется расширениям рынка сбыта, контролю над системами сбыта, либо приобретением. Во многих случаях расширение рынка сбыта достигается путем вывода на рынок новых товаров, использующих новые технологии, расходы в компании также очень большие.

3. Стратегия скачкообразного роста: когда в течении короткого промежутка времени компания резко увеличивает темп развития, выводя на рынок дополнительную продукцию и тем самым увеличивая рынок сбыта

4. Стратегия умеренного роста: компания принимает решение об адаптации к средним темпам развития рынка, чаще всего, это более плотное ос-

воение и удержание существующего рынка, стабилизация расходов компании.

5. Стратегия медленного роста: экономический потенциал компании растет, но ставятся цели по удержанию количества продаж на постоянном уровне и удержание существующих рынков сбыта, что по большей части влечет за собой медленный темп роста, ниже среднерыночного.

6. Стратегия замедленного роста: при приближении компании к верхней границе потенциала рынка происходит замедление темпов роста ее показателей, они становятся ниже по сравнению с прошлым периодом, но все же виден рост. Характерно для насыщенных рынков и зрелых рынков. Компания старается в этот период развития оптимизировать расходы.

7. Стратегия концентрации: компания концентрируется на продвижении и производстве одного вида продукции, наращивая выпуск и стараясь увеличить продажи. Существуют несколько способов увеличения продаж, когда компания приобретает другую компанию с такой же продукцией или открывает новую, это горизонтальная концентрация. Либо компания активно увеличивает долю рынка, повышая рейтинги, это концентрация вертикальная (развития продукта). Также компания старается стабилизировать свои расходы на увеличение продаж.

8. Стратегия интеграции: Существует два основных вида этой стратегии. Прямая интеграция подразумевает расширение и увеличение контроля над структурами, занимающимися поставками и взаимодействием непосредственно с конечным потребителем, тем самым увеличивая рынок сбыта продукции и продажи. А когда компания покупает или создает компании нижних уровней технологической линии, например, занимающихся поставками комплектующих, называется обратная интеграция.

9. Стратегия диверсификации: связанная диверсификация, компания начинает производство товаров так или иначе связанных с базовыми. Несвязанная диверсификация, компания создает новые товары и технологии никак не связанные с основными. Обе эти стратегии подразумевают, расширение рынка сбыта продукции и увеличение продаж.

10. Стратегия TQM: основана на повышении качества продукции и повышении эффективности работы компании, стремлением к сокращению издержек, уменьшению брака в товаре до нуля. Количество продаж растет за счет выпуска качественной продукции, это же позволяет удерживать рынки сбыта и расширять постепенно их границы.

11. Стратегия репозиционирования: основной задачей стратегии является изменение за счет цены, свойств, рекламы, положения продукта в сегменте или даже изменение сегмента рынка. Потребитель должен видеть этот продукт по-новому, тем самым компания может завоевывать новые рынки. Даже если с прошлым продуктом постигла неудача, с этим может выйти в лидеры рынка.

12. Стратегия кастомизации: компания изменяет свойства продукта под потребности потребителя. Используются разные способы вовлечения потребителя в этот процесс. Целью становится продукт, который максимально отвечает запросам потребителя и порой довольно сильно отличается от исходного, но это приносит свои плоды в виде новых покупателей.

13. Стратегия реинжиниринга: несет глобальные изменения в компании. Полной переработке подвергаются все процессы, вся структура компании. Все это делается для увеличения эффективности работы, когда компания понимает, что достигла определенной точки в развитии, с которой уже дальнейший рост невозможен, либо бизнес начал приносить убытки и нужно создавать ему новое лицо, непохожее на предшествующее.

14. Стратегия извлечения остаточных прибылей: применяется в тех случаях, когда компания очень быстро начинает терять позиции на рыки, и ее эффективность падает до минимальных значений. И по сути является подготовительным этапом либо к продаже компании, либо к ее ликвидации.

15. Стратегия слияния: когда компания становится неэффективной, слияние позволяет спасти от банкротства. И порой менее сильные компании стремятся войти в состав более крупной и более успешной компании, что влечет за собой и повышения эффективности и расширение рынка сбыта продукции.

Все множество целей, присущих базовым стратегиям, можно детерминировать следующим образом (табл. 1).

Таким образом, группировка по целям (табл. 2) наряду с группировкой по группам стратегий и функциональным направлениям выступает критерием классификации. При этом в рамках одной цели допускается несколько результатов.

С позиции объектно-ориентированного подхода информационная модель может быть представлена связями «один ко многим» и «один к бесконечности». Данная модель представлена в виде схемы данных, реализованных в MS-Access, которая в составляет основу информационной системы поддержки принятия решений (рис. 1).

Предусмотрена возможность трансформации целей в зависимости от того к какой группе стратегического управления будет относиться базовая

стратегия, так как многие базовые стратегии могут быть отнесены и к росту, и к стабилизации, и к выживанию, например, диверсификация.

Таблица 1

### Множество целей управленческих стратегий

| Цель                    | Результат                                                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. Продажи              | 1.1. лидирующее положение                                                |
|                         | 1.2. в лидирующей группе                                                 |
|                         | 1.3. увеличение                                                          |
|                         | 1.4. удержание позиций                                                   |
| 2. Рынок                | 2.1. Расширение рынка сбыта                                              |
|                         | 2.2. Удержание рынка сбыта                                               |
|                         | 2.3. Сокращение рынка сбыта                                              |
| 3. Рост размера фирмы   | 3.1. Приобретение поставщиков                                            |
|                         | 3.2. Усиление контроля над поставщиками                                  |
|                         | 3.3. Создание систем распределения и продажи товара                      |
|                         | 4.4. Приобретение систем распределения и продажи товара                  |
| 4. Диверсификация       | 4.1. Дополнительная продукция в существующем рынке                       |
|                         | 4.2. Новая продукция, новая технология, ориентация на существующий рынок |
|                         | 4.3. Новая продукция, новая технология, новый рынок                      |
| 5. Оптимизация расходов | 5.1. Увеличение расходов                                                 |
|                         | 5.2. Стабилизация расходов                                               |
|                         | 5.3. Уменьшение расходов                                                 |

Таблица 2

### Классификация управленческих стратегий по целям

| Цель<br>Стратегия                        | Продажи              | Рынок                  | Рост размера фирмы                                  | Диверсификация                                                      | Оптимизация<br>расходов |
|------------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Стратегия суперроста                     | лидирующее положение | расширение рынка сбыта | приобретение поставщиков, систем сбыта              | новая продукция, новая технология, новый рынок                      | увеличение расходов     |
| Стратегия динамичного роста              | в лидирующей группе  | расширение рынка сбыта | приобретение или поставщиков или системы сбыта      | новая продукция, новая технология, ориентация на существующий рынок | увеличение расходов     |
| Стратегия скачкообразного роста (скачка) | увеличение           | расширение рынка сбыта | усиление контроля над поставщиками, системами сбыта | дополнительная продукция в существующем рынке                       | увеличение расходов     |
| Стратегия умеренного роста               | увеличение           | удержание рынка сбыта  |                                                     |                                                                     | стабилизация расходов   |
| Стратегия медленного роста               | удержание            | удержание рынка сбыта  |                                                     |                                                                     | стабилизация расходов   |
| Стратегия замедления роста               | удержание            | удержание рынка сбыта  |                                                     |                                                                     | уменьшение расходов     |
| Концентрации                             | увеличение           | расширение рынка сбыта |                                                     |                                                                     | стабилизация расходов   |
| Интеграция прямая                        | увеличение           | расширение рынка сбыта | усиление контроля над поставщиками                  | дополнительная продукция в существующем рынке                       | увеличение расходов     |
| Интеграция обратная                      | увеличение           | расширение рынка сбыта | приобретение систем распределения и продажи товара  | дополнительная продукция в существующем рынке                       | увеличение расходов     |
| Диверсификации связанная                 | увеличение           | расширение рынка сбыта |                                                     | дополнительная продукция в существующем рынке                       | увеличение расходов     |
| Диверсификация не-связанная              | увеличение           | расширение рынка сбыта |                                                     | новая продукция, новая технология, новый рынок                      | увеличение расходов     |
| TQM                                      | увеличение           | удержание рынка сбыта  |                                                     |                                                                     | увеличение расходов     |

| Цель<br>Стратегия               | Продажи                  | Рынок                     | Рост размера фирмы                    | Диверсификация                                                                     | Оптимизация<br>расходов |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Репозиционирования<br>продуктов | лидирующее<br>положение  | изменение<br>рынка сбыта  |                                       | новая продукция, но-<br>вая технология, новый<br>рынок                             | увеличение<br>расходов  |
| Кастомизации                    | увеличение               | удержание<br>рынка сбыта  | усиление контроля над<br>поставщиками | новая продукция, но-<br>вая технология, ориен-<br>тация на существую-<br>щий рынок | увеличение<br>расходов  |
| реинжиниринг                    | в лидирую-<br>щей группе | расширение<br>рынка сбыта |                                       |                                                                                    | увеличение<br>расходов  |
| реструктуризация                |                          | сокращение<br>рынка сбыта |                                       |                                                                                    | уменьшение<br>расходов  |
| прекращение инвести-<br>ций     |                          | сокращение<br>рынка сбыта |                                       |                                                                                    | уменьшение<br>расходов  |
| слияния                         |                          | сокращение<br>рынка сбыта |                                       |                                                                                    | уменьшение<br>расходов  |
| банкротство                     |                          | сокращение<br>рынка сбыта |                                       |                                                                                    | уменьшение<br>расходов  |
| ликвидация                      |                          | сокращение<br>рынка сбыта |                                       |                                                                                    | уменьшение<br>расходов  |

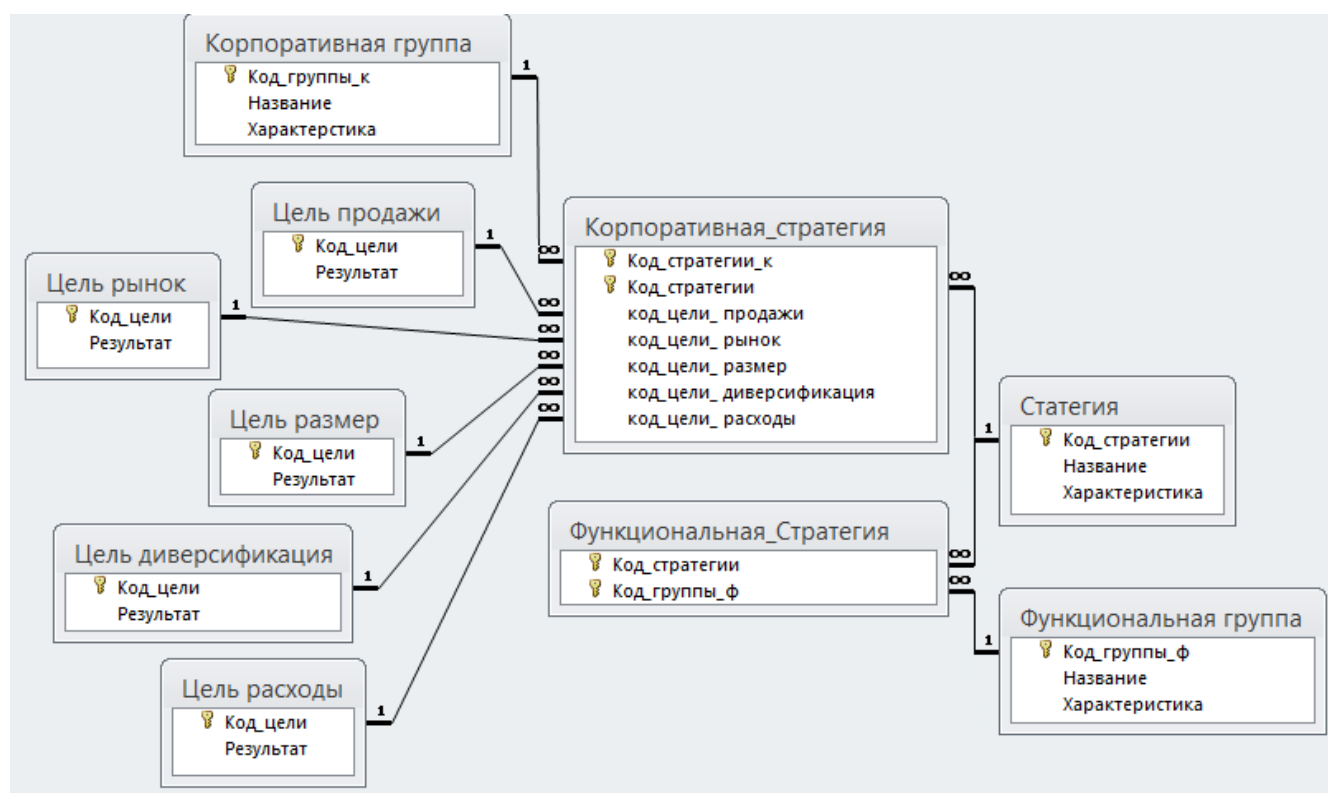


Рис. 1. Объектно-ориентированный подход к классификации управленческих стратегий

Также в развитии предложенного подхода видится целесообразным определение индикаторов реализации каждой из целей, определение их допустимых границ, и временных и материальных ресурсов, необходимых для их определения, что позволит не просто определять степень достижения каждой из целей, но и прогнозировать изменение внешней ситуации для оптимального пере-

формирования комплекса управленческих стратегий.

#### Литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998.
2. Галоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004.

3. Жмачинский В. И., Карташова О. С., Новикова А. В. Стратегическое управление предприятием: учеб. пособие. Астрахань: 2006.

4. Масленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. 2006. № 42(173).

#### References

1. Vikhanskij O. S. Strategicheskoye upravleniye. M.: Gardarika, 1998.

2. Gaponenko A. L., Pankrukhin A. P. Strategicheskoye upravleniye. M.: Omega-L, 2004.

3. Zhmachinskij V. I., Kartashova O. S., Novikova A. B. Strategicheskoye upravleniye predpriyatiyem: ucheb. posobiye. Astrakhan': 2006.

4. Maslenkov Yu. A. O klassifikatsiyakh strategij kompanij // Emitent. Sushchestvennye fakty, sobytiya, dejstviya. Yedinoye informatsionno-analiticheskoye obeshcheniye promyshlennosti i predprinimatel'stva Severo-Zapadnogo regiona RF. № 42(173) 2006.

\* \* \*

### CLASSIFICATION OF STRATEGY OF MANAGEMENT ON THE BASIS OF OBJECT-ORIENTED APPROACH

TOLSTYAKOV ROMAN RASHIDOVICH

Tambov State Technical University,  
Tambov, the Russian Federation, e-mail: tolstyakoff@mail.ru

KHRUSTALYOV ROMAN VALERYEVICH

Tambov State Technical University,  
Tambov, the Russian Federation, e-mail: r.v.khrustalev@gmail.com

In article authors consider the perspective of strategic management in conditions of uncertainty which can be caused as by the crisis phenomena observed at the moment in economy of the Russian Federation, as by dynamically changing environment including factors of political, natural, technogenic and economic character. Authors offer to differentiate the categories «strategic management» and «administrative strategy». Strategic management seems expedient to consider as a complex of the realized basic administrative strategy at each functional level of the organization. Thus this complex is dynamically changing according to the changing environment that allows to say about dynamic strategic objectives that differs from traditional treatment of strategic management. Authors consider 15 basic strategies, as strategy of super growth, dynamic growth, spasmodic growth, moderate growth, slow growth, slowed-down growth, concentration, integration, diversifications, general quality management, repositioning, customization, reengineering, extraction of residual profits, merges. Authors also define the set of values of the purposes of data of strategy and construct the matrix of compliance of basic strategy and the purposes. As a universal method of classification authors offer object-oriented approach within which there is a model of information communications of the functional groups and groups of corporate strategy determining basic strategy in a section. Authors define the set of the corresponding purposes for each crossing of objects «basic strategy» and «corporate group». Authors show expediency of development of information and expert system of support of decision-making on the basis of the offered object-oriented model with definition of indicators of performance of the purposes and definitions of admissible limits of values of indicators for which realization of the chosen basic strategy in the general complex of strategic management is suitable.

*Key words:* strategic management, technique of strategic management, classification of strategy, object-oriented approach.