

Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия

© 2012 Т.А. Шихабахов

© 2012 А.А. Акежев

© 2012 А.С. Канихов

Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия
им. В.М. Кокова, г. Нальчик

© 2012 В.С. Мисаков

доктор экономических наук, профессор

Институт информатики и проблем регионального управления
Кабардино-Балкарского научного центра Российской академии наук
E-mail: salima@list.ru

В статье описаны подходы к моделированию системы стратегий предприятия, которые целесообразно использовать практическим руководителям для выработки конкурентоспособной концепции развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, стратегии развития, подходы к формированию стратегии.

По мнению отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента для поддержания устойчивого конкурентного преимущества в деятельности промышленного предприятия

предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы² (рис. 1).

		Быстрый рост рынка			
Слабая конкурентная позиция	2 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ	1 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ			Сильная конкурентная позиция
	1. Пересмотр стратегий концентрации 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Сокращение 4. Ликвидация	1. Концентрация 2. Вертикальная интеграция 3. Центрированная диверсификация			
	3 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ	4 КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ			
	1. Сокращение расходов 2. Диверсификация 3. Сокращение 4. Ликвидация	1. Центрированная диверсификация 2. Конгломеративная диверсификация 3. Совместные предприятия в новой области			
		Медленный рост рынка			

Рис. 1. Матрица Стрикленда и Томпсона

тия существует несколько подходов к характеристике роста и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Первый из данных подходов - это ориентация на эталонные стратегии развития¹. Эталонные стратегии развития предприятия отражают четыре группы подходов организации к росту своего потенциала в плановый период и связаны с изменением состояния следующих элементов: продукта, рынка, отрасли, положения предприятия внутри отрасли и технологии.

Американские ученые А. Томпсон и А. Стрикленд на основе эталонных стратегий развития

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Второй подход к характеристике роста и развития предприятия очень похож на первый, но имеет свои отличия³. С точки зрения этого подхода различают следующие простые стратегии развития предприятия:

- стратегии роста: слабый рост (поддержание статус-кво, оборона, фокусировка на ограниченной или специальной возможности), силь-

ный рост (поглощение конкурентов, слияние с конкурентами, вертикальная интеграция, географическое расширение, диверсификация);

- стратегия ухода;
- комбинированная стратегия.

Характеристики простых стратегий развития предприятия представлены в табл. 1.

сти и взаимодействия предприятия с внешней средой (табл. 2). Следует особо отметить, что предпринимательские стратегии должны иметь социальную ориентацию. В противном случае предпринимательские и трудовые стратегии войдут в противоречие и реализация предпринимательских стратегий встретит сопротивление со стороны организации и пер-

Таблица 1. Характеристика простых стратегий развития

Стратегия	Простые стратегии развития		
	Сильного роста	Слабого роста	Ухода
Ориентированная на продукты	Введение новых и более полное использование старых продуктов	Улучшение качества продукции и изменение упаковки	Уменьшение или прекращение развития продуктов
на стратегическую область бизнеса (СОБ)	Освоение новых и более полное использование старых СОБ	Концентрация и сохранение доли рынка, повышение конкурентоспособности предприятия в СОБ	Сокращение дилерской сети и доли рынка в СОБ

Источник. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М., 2000.

Вышеуказанные два подхода наглядно характеризуют направления корпоративного развития в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Следующим этапом практической реализации тенденций, заложенных в эти подходы, является их детализация в рамках конкурентных и функциональных стратегий.

Третий подход к характеристике роста и развития предприятия основывается на композиции единой системы конкретных стратегий - предпринимательских, организационных и трудовых⁴ (рис. 2).

сонала. Организационные стратегии - внутренние стратегии, представляющие собой набор правил и методов, реализующих системный подход к организации деятельности предприятия.

Для предприятий США характерны три группы довольно обособленных правил⁵:

- 1) правила, определяющие набор критериев, используемых при оценке результатов деятельности в настоящем и перспективе;
- 2) правила (организационные концепции), по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри компании;

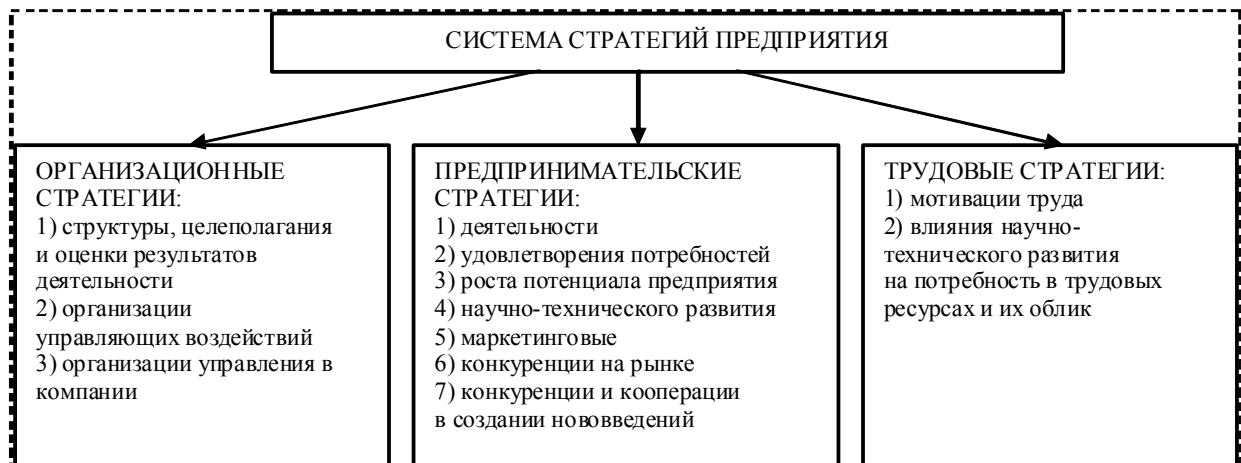


Рис. 2. Система стратегий предприятия

Предпринимательская стратегия - это стратегия, непосредственно направленная на решение определенных проблем предпринимательства (в отличие от организационной и трудовой стратегий, направленных на решение этих проблем косвенно), она представляет собой систему конкретных стратегий, определяющих целенаправленность деятельно-

3) правила (оперативные приемы), по которым компания ведет свою повседневную деятельность.

Вследствие того что производственная система представляет собой социально-техническую систему, в стратегическом управлении целесообразно также выделение трудовых стратегий:

Таблица 2. Предпринимательские стратегии предприятия

Стратегические направления	Альтернативы или комбинации конкретных стратегий
1. Стратегии деятельности	1.1. Специализация деятельности 1.2. Диверсификация деятельности 1.3. Конгломерат
2. Стратегии роста потенциала предприятия	2.1. Интенсивный рост 2.2. Ограниченный рост 2.3. Сокращение 2.4. Сочетание различных стратегий роста
3. Стратегии удовлетворения потребностей	3.1. опережение потребностей 3.2. Эквивалентность потребностей и выпускаемой продукции 3.3. Эквивалентность потребностей и возможностей 3.4. Сочетание различных стратегий удовлетворения потребностей
4. Стратегии научно-технического развития	4.1. Лидерство 4.2. Следование за лидером 4.3. Технологический скачок 4.4. Сочетание различных стратегий развития
5. Стратегии конверсии деятельности (маркетинговые стратегии)	5.1. Смена потребителей (расширение рынков) 5.2. Изменение каналов распространения товаров (проникновение на новые рынки) 5.3. Изменение структуры деятельности (набора отраслей, структуры ассортимента) 5.4. Изменения технологической специализации 5.5. Диверсифицированная стратегия конверсии деятельности
6. Стратегии конкуренции на товарном рынке	6.1. Силовая 6.2. Нишевая 6.3. Приспособительная 6.4. Пионерская
7. Стратегии конкуренции и кооперации в создании новой продукции и технологии (нововведений)	7.1. Конкуренция 7.2. Кооперация 7.3. Сочетание конкуренции и кооперации

Источник. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М., 2006.

1. Стратегия мотивации труда, определяющая приоритеты мотивационных комплексов внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации. Эта стратегия отдает приоритет мотивационному механизму труда, ориентирует предприятия на подчинение системы оплаты труда стратегии научно-технического развития и организации труда формированию предпочтительного мотивационного механизма.

2. Стратегия влияния научно-технического развития на потребность в трудовых ресурсах и их облик. Следует отметить, что этот подход является достаточно комплексным и позволяет не только описать корпоративную стратегию как систему, но и одновременно выделить в ней стратегии конкуренции и функциональные стратегии.

Четвертый подход к характеристике роста и развития предприятия определяется моделью фирмы Arthur D. Little (ADL), в основе которой лежат концепция жизненного цикла отрасли (или СОБ) и оценка конкурентоспособности (конкурентной позиции) предприятия. В своем развитии отрасль последовательно проходит четыре стадии: рождение, рост, зрелость, спад, а конкурентная позиция предприятия характеризуется как

ведущая, сильная, благоприятная, прочная, слабая. Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL размерности 4×5 (рис. 3), которая дополняется тщательно продуманными наборами стратегических решений и рекомендаций и уточненных стратегий (стратегий конкуренции и функциональных стратегий).

Для использования матрицы предприятию необходимо определить переменные, характеризующие конкурентную позицию и жизненный цикл отрасли. Если предприятие ведет деятельность в нескольких отраслях (СОБ) одновременно, то его необходимо позиционировать на матрице по каждой отрасли, что позволит наглядно представить положение предприятия.

Указанный подход является уникальным вкладом фирмы ADL в методику стратегического планирования. По существу, это шаг от стратегического к оперативному (тактическому) планированию. Необходимо отметить, что данный подход так же, как и третий, является достаточно комплексным и позволяет не только описать корпоративную стратегию как систему, но и одновременно выделить в ней стратегии конкуренции и функциональные стратегии.

Конкурентная позиция	Стадия жизненного цикла отрасли (СОБ)			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Ведущая				
Сильная				
Заметная				
Прочная				
Слабая				

Рис. 3. Матрица стратегического анализа ADL

Возможны и другие подходы к композиции корпоративной стратегии предприятия (например, на основе матрицы McKinsey-General Electric), которые могут определяться уровнем менеджмента и корпоративной культуры конкретного предприятия.

После определения основного направления развития и роста предприятия в долгосрочной перспективе или корпоративной (основной) стратегии предприятия возникает потребность в выработке стратегии конкуренции - стратегии конкурентной борьбы по каждой составляющей портфеля в различных видах деятельности⁶. Различают семь основных стратегий конкуренции⁷, из которых первые три описываются матрицей М. Портера: лидерство в издержках, дифференциации, концентрация (фокусирование), ранний выход на рынок (стратегия первопроходца), си-

Описанные подходы к моделированию системы стратегий предприятия, по нашему мнению, отражают следующие аспекты, которые целесообразно использовать практически руководителям для выработки конкурентоспособной концепции развития предприятия в долгосрочной перспективе:

- корпоративная стратегия предприятия должна четко определять географию бизнеса компании, отрасли, в которых компания ведет бизнес, целевые сегменты рынка в рамках отрасли, номенклатуру продукции, предлагаемую на целевые сегменты рынка, направление инноваций и инвестиций;
- конкурентная стратегия предприятия в рамках отрасли должна четко определять, на какие целевые сегменты ориентируется предприятие в существующем регионе и за счет чего предприя-

Таблица 3. Основные и функциональные стратегии

Функциональные стратегии	Корпоративные стратегии		
	Сильного роста	Слабого роста (поддержания)	Ухода
Производство	Увеличение производственного потенциала	Расширение НИОКР и приобретение лицензий, повышение эффективности использования ресурсов	Оптимизация использования установленного оборудования
Маркетинг	Интеграция каналов продвижения продукции на рынок	Повышение эффективности каналов продвижения продукции	Оптимизация каналов
НИОКР	Расширение НИОКР и покупка лицензий	Повышение эффективности использования НИОКР	Сокращение НИОКР

Источник. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М., 2000.

нергизм, лидерство в издержках и качестве, стратегия дробления (русская практика).

Выбранную стратегию конкуренции необходимо реализовывать при помощи различных средств, поэтому возникает потребность в создании функциональных стратегий. Функциональные стратегии охватывают такие подсистемы предприятия, как маркетинг, производство, персонал, финансы, НИОКР, закупки⁸. При помощи функциональных стратегий обеспечивается целостность и согласованность функционирования подразделений предприятия в рамках стратегического плана и операционного бюджета. Взаимозависимость корпоративных и функциональных стратегий приведена в табл. 3.

тие сможет обеспечить свою конкурентоспособность (издержки, качество и пр.);

- функциональные стратегии предприятия для достижения эффективности на целевых сегментах рынка в рамках отрасли существующего региона должны отражать конкретные взаимосвязанные мероприятия по направлениям деятельности предприятия, обеспечивающие достижение планируемого уровня конкурентоспособности и прибыльности.

Здесь целесообразно заметить, что стратегия маркетинга имеет несколько уровней (табл. 4).

Стратегия и цели взаимозаменяемы как в разные моменты времени, так и на различных организационных уровнях. Поэтому некоторые

Таблица 4. Уровни стратегии маркетинга

Уровень стратегии маркетинга	Характеристика стратегии
1	Определяет общее направление деятельности организации: стратегия совершенствования производства, стратегия совершенствования товара, стратегия интенсификации коммерческих усилий, стратегия собственно маркетинга, стратегия социально-этического маркетинга
2	Определяет направления управления отношениями с клиентами по компонентам 4P, 4C, 4A: стратегии управления товарами (матрица Ансоффа, география рынка), стратегии управления ценой (для новых и существующих товаров), стратегии управления каналами распределения (прямой или непрямой сбыт, география рынка), стратегии управления продвижением (маркетинговые коммуникации)
3	Конкретизирует стратегии второго уровня, стратегии сегментации, расширение ассортимента по принципу "цена - качество" (вверх-вниз или вверх-вниз одновременно), расширение "широты" и "глубины" товарной номенклатуры, позиционирование товара на рынке и управление брендом товара, стратегия ценообразования по принципу "цена - качество" и др.

показатели деятельности (например, доля рынка) могут быть в определенный период времени целью предприятия, в другой - ее стратегией. Так как цели и стратегии вырабатываются на всех уровнях организации, возникает иерархия отношений: элементы стратегии высокого уровня управления становятся целями более низкого уровня⁹.

Источниками трудностей в формулировании стратегии предприятия, как показывает практика, могут быть:

- крайняя политизированность процессов принятия решений, предшествующих разработке стратегии;
- сопротивление разрушению культуры и структуры власти организации, а не тем негативным явлениям, что возникают во внешней среде;
- конфликт, обусловленный постановкой новых задач в процессе стратегического планиро-

вания и привычной деятельностью, направленной на получение прибыли;

- недостаток информации о внешней среде и отсутствие талантливых управленцев, способных сформулировать стратегию.

¹ Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. М., 1998.

² Там же.

³ Тренин Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М., 2000.

⁴ Крепкий Л.М. Регулирование экономических циклов. М., 2008.

⁵ Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М., 2006.

⁶ Тренин Н.Н. Указ. соч.

⁷ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М., 2000.

⁸ Тренин Н.Н. Указ. соч.

⁹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., 1999.

Поступила в редакцию 06.12.2011 г.