

УДК 33 DOI: 10.14451/1.226.273

Сравнительный анализ типов бизнеса и их влияние на постановку стратегических целей

© 2023 Янченко Сергей Сергеевич

аспирант, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, РФ.

E-mail: grey_kemerovo@mail.ru

Ключевые слова: корпоративная стратегия, целеполагание, масштаб бизнеса, диверсификация, качественные цели, количественные цели, стейкхолдеры, подход «сверху вниз», подход «снизу вверх», стратегическое планирование.

В статье рассматриваются проблемы, связанные с корпоративной стратегией, которые подчеркивают необходимость индивидуального целеполагания, основанного на характеристиках бизнеса. Определено, что ключевыми факторами являются тип отрасли, масштаб бизнеса, уровень диверсификации и структура собственности. Проанализирована специфика качественных и количественных целей, а также противоположные точки зрения руководства и акционеров. Определены плюсы и минусы подходов к стратегическому планированию «сверху вниз» и «снизу вверх».

В современных условиях процесс управления представляет собой деятельность субъектов управления, объединенных в определенную систему, которая направлена на достижение целей компании путем реализации определенных функций. Одной из главных задач менеджмента является формулирование целей, для достижения которых создается, функционирует и развивается организация [6].

Каждая организация начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т. д. Для успешного развития необходимо иметь четкую и эффективную стратегию, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности. Однако каждый тип бизнеса имеет свои

особенности, которые необходимо учитывать при постановке стратегических целей. Кроме того, необходимо учитывать сферу, в которой работает компания.

Компании технологического сектора часто выдвигают инновации и быстрый выход на рынок в качестве своих основных целей. Данная отрасль характеризуется ускоренным технологическим прогрессом, жесткой конкуренцией и стремлением быть создателем рыночных тенденций. Яркими примерами являются Apple и «Яндекс», которые ориентируются на приоритетные конкурентные преимущества: технологичность, дизайн, ориентация на пользователя [8].

В производственных предприятиях на первое место выдвигаются операционная деятельность, эффективное управление затратами и формиро-

вание собственной цепочки поставок. В данном случае важным является контроль над использованием активов и тщательный анализ рентабельности инвестиций.

Компании, ориентированные на предоставление услуг в различных сферах деятельности, от гостиничного бизнеса до финансовых услуг, сосредоточены на удовлетворенности клиентов, качестве услуг и построении долгосрочных отношений с ними. Доверие и лояльность покупателей становятся ключевым фактором успеха [1]. Например, Marriott, где высокое качество клиентского обслуживания выдвигается на первое место [10].

Стратегическое планирование зависит не только от сферы деятельности компании, но и от этапа ее развития.

Молодые компании, имеющие ограниченные ресурсы, ориентируются на быструю адаптацию к изменчивой динамике рынка и меняющимся потребительским потребностям, что ставит получение прибыли на второе место.

Малые и средние предприятия, уже укрепившие свои позиции на рынке, постепенно переходят к консолидации и оптимизации доходов. Стратегические цели при этом включают увеличение доли рынка, диверсификацию ассортимента продукции или выход на новые территории. Напротив, компании с высокой долей рыночного присутствия в основном ориентируются на повышение стоимости бизнеса и глобальный охват, например, выход на международных рынок, маркетинговые и т. д.

Ассортимент продукта/услуг также являются фактором успешности компании на рынке, поскольку именно продукт моделирует пул стратегических целей компании. Во-первых, определяет потенциал привлечения более широкой клиентской базы и обеспечивает удержание клиентов. Во-вторых, сохраняет уникальность продукта и адаптирует его к новой среде. В-третьих, позволяет определять новые возможности для развития как самого продукта, так и компании в целом.

Компании, имеющие широкий ассортимент, например, Unilever, часто определяют цели, связанные с управлением портфелем брендов, выходом на новые рынки сбыта, в том числе и сегменты рынка, а также динамику перекрестных продаж [3].

Компании, закрепившиеся в нишевых сегментах, уделяют первоочередное внимание расширению продуктовой линейки, повышению качества продукта и укреплению статуса своего бренда. Тем самым расширяется целевая аудитория [7].

Структуру собственности организации в значительной степени определяют особенности определения стратегических целей. Коммерческая организация ориентирована на увеличение прибыли и расширение бизнеса. Государственные предприятия часто сталкиваются с ограничениями при принятии решений, особенно в отношении распределения капитала и перераспределения инвестиций, что приводит к стратегическому подходу, ориентированному на стабильность и устойчивость.

У акционерных обществ необходимым являются ежеквартальные отчеты об их деятельности и прибыль акционеров, что требует баланса между краткосрочной прибылью и долгосрочными стратегическими целями.

Учитывая указанные факторы, компании формулируют качественные и количественные стратегические цели.

Качественные цели могут быть измерены через различные метрики и показатели, такие как уровень удовлетворенности клиентов, количество лояльных клиентов, качество продукции или услуг и т. д. Качественные цели обеспечивают гибкость и охватывают более широкую перспективу, фокусируясь на долгосрочном видении и ценностях компании. Тем не менее абстрактный характер качественных целей иногда может привести к сложностям в согласовании целей.

Количественные цели связаны с увеличением объема продаж, снижением затрат, увеличением

Таблица 1. Подходы стратегического планирования.

Подход	Преимущества	Недостатки
Сверху вниз (Top-Down)	Четкое направление Единое видение, гарантирующее, что все подразделения согласуются с целями организации. Эффективное принятие решений. Возможность вносить изменения на разных уровнях без ущерба общей цели.	Высшее руководство, часто отстраненное от повседневных рабочих операций, может игнорировать или упускать сложности на местах, что может противоречить и/или стать невыполнимым на местах. Снижение вовлеченности сотрудников за счет отсутствия участия в принятии решений.
Снизу вверх (Bottom-Up)	Включение основных реалий. Стратегии основаны на реальных проблемах и возможностях, обеспечивая практичность и актуальность. Повышение вовлеченности. Совместное формулирование стратегии может повысить моральный дух сотрудников, их приверженность и ответственность за стратегические инициативы.	Риск расхождения целей, что приводит к потенциальному несоответствию с общим видением компании. Медленное принятие решений. Отсутствие гибкости. Зависимость от управленческих кадров на местах и их квалификации, профессионализма и мотивации.

доли рынка и т. д., измеряются через финансовые показатели, такие как выручка, прибыль, рентабельность и т. д., что значительно упрощает отслеживание динамики роста компании, производительности. Однако в этом случае существует риск того, что приоритет отдается краткосрочным выгодам в ущерб долгосрочной устойчивости [9].

В корпоративной среде заинтересованные стороны зачастую предъявляют разнообразные требования к управлению бизнесом. Наиболее заметными среди них являются интересы управленческого персонала и владельцев компании, которые иногда противоречат друг другу. В таком случае важно разработать сбалансированную стратегию, которая будет иметь перспективы в будущем [5].

Для многих компаний проблема заключается в том, как преодолеть разрыв между разными позициями на ведение бизнеса. Стоит сказать о необходимости поиска баланса. Например, в корпорации Apple интересы акционеров и руководства четко согласованы. Руководство ставит инновации и лидерство на первое место, а стабильные финансовые результаты, дивиденды удовлетворяют запросы акционеров [3]. Российский «Норникель», крупный производитель никеля и палладия, нашел баланс между своими

целями по расширению бизнеса и получению прибыли. Компания инвестирует значительные средства в устойчивые технологии для добычи ресурсов и расширения производства, но придерживается строгой дивидендной политики, что позволяет акционерам получать доходы от успеха «Норникеля» на рынке [4]. Несмотря на то, что противостояние интересов управления и акционеров создает сложности, следует отметить возможности для разработки стратегий, стимулирующих рост и инновации и обеспечивающих стабильную прибыль. В этой связи к стратегическому планированию целесообразно подходить с двух различных точек зрения: сверху вниз и снизу вверх. При этом каждый подход имеет ряд преимуществ и недостатков (табл. 1).

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Основными факторами, определяющими формирование стратегических целей, являются: 1) отрасль/сектор экономики, в которой компания функционирует (технологический, производственный, услуги), 2) сфера деятельности (продукт/услуга), 3) доля рынка, 4) возраст компании и этап ее развития, 5) степень ее открытости (коммерческая/государственная/публичная), 6) ассортимент.
2. Количественные и качественные цели имеют

разные задачи, ориентированные не только на достижение прибыли и увеличение доли рынка, но и на повышение узнаваемости бренда, расширение ассортимента, выход на новые рынки сбыта и т. д.

Библиографический список

1. Алиев Э. С. Перспективность развития гостиничной сферы в РФ и особенности формирования конкурентных преимуществ в данном секторе // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 4–2. — С. 5–10.
2. Валдайцев С. В., Железнов А. С. Влияние крупных технологических инноваций на цену акций публичных компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2011. — № 1. — С. 54–71.
3. Долженко И. Б. Стратегические альянсы ТНК потребительского сектора в эпоху глобализации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2–1. — С. 89–93.
4. Евстремская А. А. Управление капиталом российских горнодобывающих компаний // Вестник науки и образования. — 2019. — 10–1 (64). — С. 51–53.
5. Инновационные решения ПАО «МТС» по внедрению современных услуг и технологий / Д. О. Стародубов [и др.] // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 9–2. — С. 73–77.
3. Необходимый баланс между подходами «сверху вниз» и «снизу вверх» в управлении стратегическим планированием позволяет повысить гибкость и адаптивность компании к динамической конкурентной среде.
6. Кубарь М. А. Постановка целей и процесс управления в организации // Экономика и социум. — 2020. — 9 (76). — С. 234–237.
7. Никишкин В. В., Самарина Т. Н. Современные тренды развития розничной торговли продуктами питания // Практический маркетинг. — 2021. — № 11. — С. 10–18.
8. Тиняков Г. И. Инновационная политика: механизмы и инструменты стимулирования инновационной активности и улучшения инновационного климата // ЕГИ. — 2022. — 44 (6). — С. 292–296.
9. Ферова И. С., Козлова С. А., Осадченко Е. А. Особенности оценки реализации целей устойчивого развития компаний в период пандемии COVID-19 // Петербургский экономический журнал. — 2021. — № 3. — С. 55–65.
10. Marriott International is Betting Big on Customer-Facing Technology / Digital Travel Summit. — URL: <https://digitaltravel.wbresearch.com/blog/marriott-international-betting-customer-facing-technology-strategy-research>.