

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

▪ Ограниченный рост. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

▪ Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретные стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

▪ Сокращение. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- стратегия ликвидации - осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;

- стратегия сокращения - заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

▪ Комбинированная стратегия. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;

- формирование стратегических альтернатив;

- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию. Внешние факторы:

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;

- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;

- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;

- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;

- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели предприятия;

- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

- Предпринимательский образ действий. В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

- Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта. Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большого числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

- Плановый образ действий. Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.