

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Типы стратегий





Стратегия – процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

Стратегия – процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Существует целый ряд определений понятия «стратегическое управление». В качестве рабочего определения можно дать следующее: «Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям».

С помощью стратегического менеджмента руководство определяет направление движения фирмы (предприятия), то есть ее основополагающую стратегию.

Основополагающая стратегия – это общий план важнейших действий, посредством которых предприятие (фирма) намеревается достичь своих долгосрочных целей. Основополагающие стратегии подразделяются на три категории: роста, стабилизации и экономии. Отдельная основополагающая стратегия может быть посвящена глобальной деятельности фирмы (предприятия).

Стратегия роста компании может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров либо их вывода на новые рынки.

Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации, когда компания поглощает имеющиеся сходные товарные линии или линии, позволяющие ей осуществить вхождение в новые сферы бизнеса. Очень многие организации предпочитают расти за счет слияний и приобретений других компаний. Тем самым они быстро приобретают необходимые для конкуренции в глобальном масштабе «вес» и ресурсы, получают возможность инвестиций в новые технологии, контроль над каналами распределения и гарантируют себе доступ к рынкам. Например, в Казахстане ярким примером является слияние банков ForteBank и АльянсБанк, ТемирБанк, Казкоммерцбанк и Halyk Bank, слияние компаний в сфере электронных услуг ChocoFamily и Aviata.

Стратегия стабилизации (или стратегия паузы) предполагает ограничение предприятием масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации предприятие переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста.

Стратегия экономии означает, что предприятие переживает период спада и либо сокращает/продает число своих подразделений, либо ликвидирует целые направления бизнеса, когда проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, то есть прекращение существования. Говоря о продаже бизнеса, который перестал играть для компании центральную роль, обычно используют термин «дивести́рование».

Выбор компанией стратегии глобализации означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка как потребительских товаров, так и продукции производственного назначения. Экономическая идея стратегии глобализации состоит в том, что организация повышает свою производительность за счет стандартизации процессов разработки и производства товаров, взаимодействий в разных странах с одними и теми же поставщиками, ускоренного вывода товаров на мировые рынки, координации цен и ликвидации дублирующих друг друга мощностей, например компании Coca-Cola, McDonald's.

Существует большое разнообразие экономических школ, исследующих проблему формирования и реализации стратегии организации. В частности,

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел выделяют предписывающие, описывающие школы стратегии и школы трансформации. Предписывающие школы уделяют внимание нормативному аспекту стратегий. В рамках данной школы возможно выделить следующие направления:



- Школа дизайна (Ф. Слезник, Ф. Чандлер, К. Эндрюс). Важным вкладом данного научного направления в решении задач стратегического управления является развитие таких понятий, как стратегия, компетенции, конкурентные преимущества, SWOT-анализ. Согласно положениям данной школы, в ходе своего развития организация вырабатывает «отличительные компетенции», которые проявляются в особых «способностях и ограничениях», содержащихся в формирующейся со временем институциональной среде. Отличительная компетенция в одном виде деятельности может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной «некомпетенцией» в другом виде деятельности, а искусство управления заключается в умении менеджмента составить верное мнение относительно соответствия организации своей стратегии.

- Школа планирования (И. Ансофф, Р. Акофф и др.) рассматривает разработку стратегии как формальный процесс, в рамках которого исследуются различные аспекты формализации целей, сценарного подхода, бюджетирования, позволяющие организации достичь максимального соответствия внутренним параметрам вызовам внешней среды и получить конкурентное преимущество.

- Школа позиционирования (М. Портер, Б. Джеймс, Дж. Куинн) основной акцент делает на исследование задач выбора конкурентных стратегий, ключевых позиций и конкурентных сил.

- К школам, описывающим реальные процессы разработки стратегии, относятся:

- Школа предпринимательства, рассматривающая процесс разработки стратегии организации как процесс индивидуального творчества руководителя или собственника.

- Когнитивная школа, трактующая разработку стратегии как перманентный развивающийся процесс, в стратегическом управлении особое внимание уделяется коллективному обучению, в результате которого развиваются ключевые компетенции.

В рамках школы трансформации (Р. Майлс, К. Сноу и др.) разрабатывается стратегия перехода организации из существующего состояния в желаемое.

Уточним еще раз, что понимается под стратегией и как она соотносится с миссией и целью развития организации. Цель – это описание результата деятельности организации, а стратегия – сам процесс достижения результата; другими словами, стратегия – это не цель. Как и сама жизнь, стратегия должна быть сфокусирована на прохождении пути, а не на его конечном пункте. Перефразируем данную мысль: если цель подразумевает определение результата, которого хотелось бы достигнуть, то стратегия описывает дорогу, по которой следует идти.

Как правило, данная процедура выполняется в два этапа:

1. Определяется область, в которой будет выбрана стратегия.
2. Осуществляется выбор стратегии из числа эталонных, или базовых, стратегий.

Первоначально путем сопоставления своего потенциала с потенциалом конкурентов выбирается область, в которой организация может проявить свои преимущества и оказаться сильнее конкурентов (в ряде источников такой подход называют выбором конкурентного преимущества). Организация оставит «конкурентов за спиной» в том случае, если сможет уверенно сделать одно из следующих заявлений:

Мы не претендуем на то, что наш продукт самый лучший. Качество нашего товара (услуги) такое же, как у всех, но зато он самый дешевый на рынке.

Мы не претендуем на то, что предлагаем потребителям дешевые товары (услуги). Мы работаем с теми, кому нужен очень качественный товар, и смело утверждаем, что наш товар хоть и дорогой, но зато самый лучший на рынке.

Мы давно сотрудничаем со своим сегментом рынка и всегда знаем, в чем нуждаются наши клиенты. Мы не гонимся за дешевизной, мы не утверждаем, что наши товары самые качественные, но именно мы всегда первыми поставляем на рынок тот продукт, в котором в данный момент нуждаются наши постоянные клиенты.

Как видим, первые два случая – прямое противопоставление: товар (услуга) не может быть одновременно качественным и дешевым, и потребителю следует выбрать что-то одно. Третий вариант иногда рассматривают как самостоятельный выбор, который можно сделать, предварительно приняв решение о направлении, приоритетном для организации: борьба за качество или за дешевизну.



Лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции возможно, если товар пользуется большим спросом, а организация считает, что конкурентоспособность обеспечивается посредством систематического снижения цен на производимую продукцию. Это требует сосредоточения основных усилий на процессе производства, его постоянном совершенствовании и удешевлении. Результатом становится снижение себестоимости продукции и, как следствие, возможность ценового маневрирования. Примеры: сеть магазинов Walmart, McDonald's.

Специализация в производстве продукции возможна, когда организация не гонится за дешевизной. Заняв лидирующие позиции на каком-либо товарном рынке, она стремится удерживать их, производя и поставляя потребителям качественные товары. Для этого необходимо постоянно «держать руку на пульсе», акцентируя усилия на проведении исследовательских и опытно-конструкторских работ, совершенствовать уже производимую продукцию, модифицировать ее и по возможности поставлять на рынок товары, предлагающие принципиально новые способы удовлетворения потребностей. Пример: компания RED BULL.

Фиксирование определенного сегмента рынка подразумевает повышенное внимание организации к имеющимся и потенциально возможным потребностям определенного сегмента рынка. Имеется в виду, что организация постоянно анализирует нужды определенной группы потребителей и своевременно, а порой и с опережением, предлагает им свою помощь в решении проблем посредством предоставления соответствующих товаров или услуг.

## Виды стратегий развития организации

Стратегии, как и цели, можно условно разделить на две большие группы:

- корпоративные, направленные на достижение цели (или целей) развития всей организации в целом;
- функциональные, носящие подчиненный по отношению к корпоративной стратегии характер и обеспечивающие ее реализацию в одном из функциональных направлений: снабжение, производство, маркетинговая деятельность, работа с персоналом, финансовая деятельность.

Некоторые специалисты выделяют также деловые стратегии – стратегии развития отдельных, относительно самостоятельных структурных компонентов организации, таких как филиалы, представительства и иные обособленные подразделения, а также отдельные цеха, крупные отделы, службы и т. д.