УДК 005.3

JEL: L2, M1

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-6-115-122

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

© А.А. Попов, Е.В. Лаптева 2019

*Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова,
г. Оренбург, Россия*

В предлагаемой статье рассмотрены причины, влияющие на качество формирования стратегий развития организаций, представлены этапы разработки стратегии узкоспециализированной компании, дана краткая характеристика стратегических альтернатив и путей их реализации.

Ключевые слова: стратегические альтернативы, разработка стратегии компании, критерии оценки стратегии.

DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF A NARROW SPECIALIZED COMPANY

© A.A. Popov, E.V. Lapteva 2019

*Orenburg branch of REU named after G.V. Plekhanov
Orenburg, Russia*

This article discusses the reasons that affect the quality of formation of organizations' development strategies, presents the stages of developing a strategy for a highly specialized company, gives a brief description of strategic alternatives and ways of their implementation.

Keywords: strategic alternatives, company strategy development, strategy evaluation criteria.

Введение

Разработка действенной стратегии является одним из ключевых моментов стратегического планирования, направленного, в том числе, и на выработку механизма, обеспечивающего рациональное достижение намеченных целей организации. К сожалению, теория и практика стратегического управления пока не даёт однозначного ответа на вопрос, связанный с алгоритмизацией порядка разработки стратегии развития узкопрофильных организаций. Это обусловлено не только разнообразием организационных форм, но и уникальностью условий деятельности современных организаций [3].

Анализ научно-методической и иной литературы свидетельствует, что в настоящее время специалистами в сфере менеджмента предложено доста-

точное количество альтернативных вариантов разработки и реализации общей и специфических стратегий развития деловых организаций. Однако основной проблемой предлагаемых подходов является отсутствие единого понимания в формулировании стратегий, а в некоторых случаях и некорректность подходов, раскрывающих порядок их разработки. Это, прежде всего, обусловлено игнорированием сущности и содержания стратегического управления, как управленческого процесса, включающего общепринятые этапы (определение общего направления развития, стратегический анализ среды, разработку и реализацию, а также оценку и контроль реализуемой стратегии фирмы) [1, 2].

Поэтому, не случайно, что во многих предлагаемых подходах процесс разработки стратегии начинается с целеполагания или стратегического анализа среды организации. Другое дело, что выработка стратегии долгосрочного развития компании тесно увязывается с формулированием (уточнением) её видения, миссии и целей, и базируется на основе стратегического анализа среды, но это всё-таки обособленные и самостоятельные процессы, не являющиеся частью формирования самой стратегии.

В некоторых подходах к разработке и формулированию стратегий наблюдается «чехарда» (неразбериха), вызванная некорректной трактовкой типологии стратегий, смешением различных уровней стратегий, определяющих их принадлежность к тому или иному виду (типу) на основе общепринятой классификации признаков. Кроме того, в определённой части предлагаемых подходов основное внимание уделяется детальной характеристике разрабатываемых стратегий (что, в прочем, не является основанием для критики), но при этом не раскрывается чёткий порядок (содержание или этапы) разработки стратегии развития узкопрофильной компании [6].

В данной статье, естественно, не претендующей на «абсолют», а являющейся лишь приглашением к участию в дальнейшем обсуждении существующих проблем в данной сфере, предложено собственное видение порядка разработки (формулирования) стратегии развития деловых организаций в современных условиях.

Методика исследования

Разработка комплексной стратегии развития узкопрофильной компании базируется на миссии и принятых к реализации целях её развития, а также на результатах стратегического анализа среды, позволяющих выявить круг стратегических проблем для последующего полного или частичного их устранения в обозреваемой перспективе. Это достигается посредством разработки действенного инструментария, который должен включать разработку комплексного плана (совокупности мероприятий или способов) конкретных действий компании на долгосрочную перспективу, то есть разработку эффективной стратегии её развития.

Таким образом, главная цель разработки стратегии развития узкоспециализированной компании заключается в создании стратегического плана

(программы), направленной на рационализацию её действий в стратегической перспективе [5].

Основными факторами, определяющими выбор стратегии развития, являются: привлекательность и интенсивность конкурентной борьбы в отрасли; ключевые (определяющие) факторы успеха; масштаб деятельности и конкурентная позиция рассматриваемой компании.

На наш взгляд, разработка стратегии долгосрочного развития узкоспециализированной компании должна предусматривать проведение следующих основных процедур (этапов).

1. Определение (выбор) стратегических альтернатив (направлений или перспектив стратегического развития бизнеса). Выбор стратегической альтернативы – первый шаг в разработке стратегии. Это шаг должен быть четко определён, конкретен и однозначен. Поэтому решения, касающиеся определения стратегических альтернатив, должны быть тщательно проанализированы и оценены.

При определении стратегической альтернативы целесообразно первоначально провести анализ того, в какой степени каждая из них будет адаптирована к имеющимся возможностям и условиям ведения бизнеса, степень риска, а также возможную реакцию на данную альтернативу остальных участников рынка.

К числу таких альтернатив обычно относят [4]:

а) ограниченный рост, предполагающий коррекцию целей с учетом инфляционных ожиданий. Данной альтернативы придерживается абсолютное большинство малых организаций, имеющих в предшествующем периоде стабильную прибыль, и функционирующих в стабильных отраслях, достигших стадии зрелости. Главное достоинство такой альтернативы состоит в минимизации рисков и простоте её применения. Однако в условиях затяжной инфляции такая альтернатива, как правило, приводит к «застою» в стратегическом развитии организации. Поэтому такая альтернатива плохо сочетается со стратегическим развитием деловой организации;

б) динамичный рост, сущность которого состоит в необходимости значительного ежегодного повышения (в 1,5-2 раза и более) целевых показателей над показателями прошедших периодов. Являясь второй по частоте применения, данная альтернатива используется в динамично изменяющихся отраслях с прогрессирующими технологиями;

в) сокращение. Такая альтернатива выбирается при обнаружении устойчивой тенденции, обусловленной снижением показателей работы деловой организации. При этом планируемые цели устанавливаются ниже уровня результатов, достигнутых в предшествующие периоды;

г) сочетание, которое не характерно для выбора данной альтернативы узкопрофильными организациями. Такой альтернативы, как правило, придерживаются диверсифицированные компании, одновременно функционирующие в нескольких отраслях, или небольшие узкопрофильные компании,

стремящиеся к достижению одновременно нескольких значимых (масштабных) целей.

После того как руководство компании рассмотрит и утвердит конкретную стратегическую альтернативу, оно переходит к этапу выбора общей (называемой ещё и базисной или эталонной) стратегии развития.

2. Выбор и формулирование общей стратегии компании. В качестве общих стратегий ведения бизнеса используются, так называемые эталонные стратегии, выбор которых зависит от определённой ранее (на первом этапе) стратегической альтернативы.

Исключение составляет стратегическая альтернатива «ограниченный рост», реализация которой предусматривает целесообразное использование, так называемой стратегии стабилизации, базирующейся на сохранении (некотором увеличении) числа потребителей, оптимизации ассортимента и издержек обращения, активизации рекламной кампании и т.п.

Для стратегической альтернативы «динамичного роста» характерен выбор одной из трёх группы эталонных стратегий: концентрированного, интегрированного либо диверсифицированного роста [3].

При этом реализация стратегии концентрированного роста может быть обеспечена тремя способами: посредством укрепления своих позиций на основе агрессивного маркетинга; за счёт развития рынка (поиска новых рынков); путём производства новых продуктов.

Реализация стратегии расширения компании (интегрированного роста) достигается на основе вертикального объединения с другими компаниями по технологической цепочке предприятия-поставщики – фирма-производитель продукции – сбытовые предприятия.

Диверсифицированный рост узкоспециализированной компании может быть обеспечен за счёт концентрического, горизонтального либо конгломеративного расширения видов своей деятельности.

При выборе альтернативы «сокращение» компания может использовать достаточно распространённые типовые стратегии: «сбора урожая», сокращения расходов, свертывания отдельных видов деятельности, а в предельной ситуации – ликвидации.

Для стратегической альтернативы «сочетание» характерно применение комплексной стратегии, включающей различное сочетание (комбинацию) типовых эталонных стратегий, что позволяет поддерживать общую положительную тенденцию стратегического развития компании.

3. Разработка и согласование конкурентной стратегии компании. Конкурентные (деловые) стратегии направлены на удержание и дальнейшее укрепление существующей конкурентной позиции компании, и условно подразделяются на общие и специфические. Наибольшую известность получили, разработанные М. Портером общие деловые стратегии, характеристика которых подробно рассмотрена в [4]. К ним относятся стратегии:

- лидерства по издержкам за счет более низких затрат и себестоимости по сравнению с конкурентами;
- широкой дифференциации (обособления) продукции, придания ей уникальных свойств, более высокой ценности для покупателей;
- оптимальных издержек. Эта стратегия является симбиозом двух предыдущих деловых стратегий и предусматривает одновременную ориентацию на низкие издержки и повышенную покупательскую ценность реализуемой продукции;
- низких издержек и дифференциации, которые направлены на целевой сегмент (узкую часть) рынка.

Специфические стратегии конкуренции учитывают, главным образом, факторы внешней среды. Так, при разработке специфической деловой стратегии важно учитывать стадии жизненного цикла и структуру отрасли, масштабы и интенсивность деятельности конкурентов и т.п. К числу наиболее разработанных частных стратегий конкуренции относят стратегии:

- защиты и сохранения конкурентного преимущества, предусматривающие комплекс мероприятий оборонительного и наступательного характера;
- учитывающие стадии жизненного цикла отрасли;
- учитывающие раздробленность (фрагментарность) некоторых отраслей, например, гостиницы, консалтинговые компании и др.;
- учитывающие конкурентную позицию самих компаний внутри отрасли (лидер, аутсайдер, «среднячок» и т.п.);
- международной деятельности компании, связанной с кооперацией с иностранными фирмами, экспортно-импортными операциями и пр.

Сущность данного этапа состоит в выборе оптимальных деловых стратегий, их приведении («подгонке») к миссии и целям рассматриваемой компании, а также во взаимной увязке стратегий конкуренции с общей стратегией развития в целях устранения взаимоисключений, которые могут возникнуть при реализации стратегий.

4. Формирование и согласование функциональных стратегий компании. Ответственность за разработку функциональных стратегий, в отличие от предыдущих стратегий, возлагается на функциональных руководителей. При этом всё зависит от количества основных направлений деятельности рассматриваемой компании. Среди функциональных стратегий часто выделяют организационную, производственную, маркетинговую, инновационную, финансовую, управления персоналом, экологическую и иные виды функциональных стратегий.

Реализация данного этапа по своей сути идентична этапу разработки деловой стратегии рассматриваемой компании.

5. Оценка и корректировка выбранных стратегий. Такая оценка производится с целью уяснения возможностей по достижению целей компании с помощью сформированных ею стратегий. Для этого целесообразно

использовать три группы критериев [1]:

а) степень соответствия стратегии определённым требованиям, включающим:

- соответствие динамике рынка и жизненному циклу реализуемой продукции;
- взаимную увязку стратегии с предпочтениями (требованиями) субъектов внешнего окружения компании;
- появление новых конкурентных преимуществ на основе сформированных стратегий;
- соответствие организационной структуры компании успешной реализации принятой стратегии;
- соответствие ресурсного потенциала компании в аспекте реализации стратегии и др.;

б) уровень стабильности конкурентных преимуществ, обусловленных выбранным набором стратегий;

в) приемлемость риска, при реализации стратегии (реалистичность предпосылок, заложенных в стратегию; негативность последствий; степень достижимости результатов).

При этом выбранную стратегию целесообразно отклонить, если она имеет низкий потенциал хотя бы по одному из трёх групп критериев такой оценки. Напротив, наивысший потенциал по всем трём критериям является самым привлекательным выбором разработанной стратегии.

Наряду с рассмотренными критериями привлекательности стратегии существует и иные (дополнительные) критерии, к которым можно отнести: своевременность разработки стратегии; внутренняя согласованность элементов стратегии; гибкость и др.

Кроме того, эффективность разработанной стратегии может устанавливаться по следующим признакам:

- способность выбранной стратегии улучшить конкурентную позицию компании на рынке и успешно противодействовать конкурентам;
- обеспечение возможности компании добиваться устойчивых конкурентных преимуществ;
- возможность получения дополнительной сверхприбыли.

Корректировка сформированной стратегии проводится при необходимости. В некоторых случаях это может привести к уточнению миссии, целей и основных направлений ведения бизнеса.

6. Разработка системы планов развития компании. Чем масштабнее деятельность компании и разнообразнее её продукция, тем в большей мере возникает необходимость в разработке комплексного структурированного план развития.

В современной организации разработка системы плановых документов может включать следующие основные группы взаимосвязанных планов:

1. Перспективные направления деятельности компании. При этом

главным содержанием такого плана может являться долгосрочная стратегия развития организации на обозримое будущее (5-15 лет и более).

2. Планы экономического развития компании на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет). Основу содержания этого плана могут составлять перспективы совершенствования (модернизации) производства, переориентация компании на выпуск продукции и услуг нового поколения, внедрение новых технологий, методов.

3. Тактические планы, охватывающие краткосрочную перспективу (до 1 года) развития компании, направлены на регламентацию её текущей деятельности. Такие планы, как правило, подкрепляются планами, разрабатываемыми для конкретной функциональной зоны: план сбыта, финансовый план, план производства, план закупки и др.

4. Планы (программы)–проекты. Обычно данная группа планов носит целевой характер и может быть направлена на разработку нового продукта и технологии или услуги (инвестиционные и инновационные проекты), снижение уровня затрат на производство, экономию всех видов ресурсов, проникновения на новые (неосвоенные) рынки и.д.

Конкретные формы и методы разработки стратегий могут варьироваться в зависимости от масштабов и характера деятельности компании, предпочтений её руководителей, а также от конкретно складывающихся условий обстановки (ситуации).

В небольших организациях, управляемых её владельцами, разработка стратегии может происходить неформально. При этом стратегия может оформляться не в письменном виде, а существовать лишь в уме предпринимателя, являющегося руководителем компании, на основе устных договоренностей с остальными менеджерами. Тем не менее, чем крупнее организация, тем больше у неё оснований для формализации своих стратегий и планов действий. А это предполагает, в свою очередь, широкое привлечение к данному процессу должностных лиц субъекта (органа) управления, проведение конкретных исследований и деловых встреч, способствующих выработке эффективных управленческих решений, связанных с формированием стратегии компании. Отсутствие или ошибки в выборе стратегии неизбежно приводят к потере репутации компании, неоправданной растрате её ограниченных, в том числе и временных, ресурсов, снижению общих показателей финансово-хозяйственной и иной деятельности, и даже к возможной гибели самой организации.

Результаты и выводы

В настоящее время разработка стратегий развития узкопрофильных компаний носит дискуссионный характер из-за отсутствия единого понимания и некорректности подходов, определяющих порядок их разработки, а также вследствие игнорирования сущности и содержания стратегического управления.

Процесс разработки стратегии узкоспециализированной организации

является в определённой мере сложным и ответственным процессом, от которого во многом зависит эффективность достижения поставленных целей.

Основным содержанием рассмотренного процесса является: определение (выбор) стратегических альтернатив; выбор и формулирование общей стратегии компании; разработка и согласование её конкурентной стратегии; формирование и согласование функциональных стратегий компании; оценка и корректировка выбранных стратегий; разработка системы планов развития компании. Формы и методы разработки стратегий узкоспециализированной компании зависят от масштабов и конкретных направлений её деятельности, ценностных предпочтений руководства организации, а также от складывающихся условий функционирования фирмы.

Литература

1. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2018. – № 19. – С. 16-18.
2. Золотова Л.В., Портнова Л.В. Статистический анализ состояния и развития розничной торговли в России в условиях макроэкономической нестабильности // Заметки ученого. – 2016. – № 3 (9). – С. 41-46.
3. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 208 с.
4. Менеджмент: учебник для бакалавров / А.А. Попов, Д.А. Попов, О.Н. Аргунеева и др. – Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2013. – 540 с.
5. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / И.О. Коробейников, В.А. Панов, А.И. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 305 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/189702>.
6. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 382 с.

Поступила в редакцию

05.10.2019

Попов Александр Александрович – кандидат военных наук, профессор кафедры финансов и менеджмента Оренбургского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Оренбург, Россия.

Popov Aleksandr Al. – Candidate of Military Sciences, Professor, Department of Finance and Management, Orenburg Branch of the REU named after G.V. Plekhanova, Orenburg, Russia.

Лаптева Елена Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой финансов и менеджмента Оренбургского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Оренбург, Россия.

Lapteva Elena V. – PhD in Economics, Associate Professor, Head. Department of Finance and Management, Orenburg Branch of REU named after G.V. Plekhanova, Orenburg, Russia.

Россия, 460000, г. Оренбург, ул. Пушкинская, 53
53, ul. Pushkinskaya, Orenburg, 460000, Russia
e-mail: sascha.popov777@mail.ru
e-mail: lapa1984@inbox.ru