
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

© 2011 А.А. Шушян

Российский государственный гуманитарный университет

E-mail: a.shushyan@gmail.com

Проведен анализ стратегии развития компании. Автор рассматривает типы деловых стратегий, выделяет этапы разработки и внедрения стратегии развития, анализирует практическую сторону ее формирования в организации.

Ключевые слова: типы деловых стратегий предприятия, этапы внедрения стратегии развития, стратегические альтернативы развития компании.

Стратегия развития компании - это обязательное условие для достижения ею долгосрочных целей, сформулированных при создании бизнеса. Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Цели - это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, руководство формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность предприятия и его коллектива.

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие, заметные цели на определенный период времени. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и создает ясную картину ожидаемых результатов.

К типичным относятся цели, связанные с достижением доли данного предприятия на рынках сбыта, ростом объема бизнеса, его прибыльностью, рентабельностью и другими характеристиками.

Значение выработки стратегии, позволяющей фирме выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно велико. В условиях жесткой конкуренции и быстроменяющейся ситуации на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и вырабатывать долгосрочную стратегию. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, ежедневно решая внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. В настоящее время исключительно важна стратегия, обеспечивающая адаптацию фирмы к быстроменяющейся окружающей среде.

Теория и практика бизнеса выработали множество стратегических подходов ведения дела. Это разнообразие определено конкретными условиями, в которых осуществляется бизнес, совокупностью внешних и внутренних факторов, тенденциями в соответствующей отрасли, характером поставленных целей бизнеса и рядом других факторов. Представим основные типы деловых стратегий предприятия (рис. 1)¹.

Все типы стратегий, встречающиеся в мире бизнеса, можно объединить в три группы:

- наступательная, или стратегия прорыва;
- оборонительная, или стратегия выживания;
- стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы. Могут быть и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

Понятно, что более привлекательной является наступательная стратегия, или стратегия прорыва, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко занять и лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации определенной инновации и предполагает предпринимательский подход. Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательских стратегии²:

- “ворваться первыми и нанести массированный удар”;
- “напасть быстро и неожиданно”;
- найти и захватить “экологическую нишу”;



Рис. 1. Типы деловых стратегий

- изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли.

Все данные стратегии имеют наступательный характер, что видно из их названия, причем каждая имеет свои варианты.

Наступательные стратегии основаны, как правило, на научных открытиях и изобретениях, рассчитаны на занятие лидирующего положения на рынке или в отрасли. Однако они требуют значительных финансовых затрат, имеют высокую степень риска, но в случае успеха дают высокие результаты.

Оборонительная стратегия, или стратегия выживания, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии; фирма опасается осуществлять последнюю из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или наказующих мер со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со

стороны проводящей ее фирмы к вопросам научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющей компании.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются такие спады и кардинальные изменения в экономике, как структурная перестройка и т.п.

На практике предприятия могут одновременно реализовывать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Широко применяется на практике группа стратегий под общим названием “стратегия роста”. Она предполагает изменение продукта и (или) рынка. Покажем матрицу возможностей этих стратегий (рис. 2)³.

		РЫНОК	
		Старый	Новый
Старый товар		Проникновение на рынок	Развитие рынка
		Разработка товара	Диверсификация рынка

Рис. 2. Матрица возможностей по товарам (рынкам)

При использовании стратегии глубокого проникновения на рынок фирма делает все, чтобы данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого товара.

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет выхода на освоенный рынок с новым продуктом.

Стратегия диверсификации осуществляет выход с новым товаром на новый рынок.

Другая группа стратегий связана с тем, что фирма расширяется путем добавления новых структур. Они называются стратегиями интегрированного роста.

Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и при помощи расширения изнутри. Здесь есть два варианта.

Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на то, чтобы рост происходил за счет приобретения компаний, осуществляющих снабжение, либо путем создания дочерних структур для снабжения.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции предполагает рост фирмы посредством приобретения структур, находящихся между фирмой и конечным потребителем.

Таким образом, стратегий развития бизнеса довольно много. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

Опыт показывает, что большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются “на обочине” хозяйственной деятельности.

Сегодня считается достижением, если руководитель предприятия умеет организовывать и проводить “мозговой штурм” горячей проблемы, выполнять SWOT-анализ, строить “дерево целей”. Организация системы стратегического планирования на предприятии не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне. Стратегическое планирование - это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к данной модели.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития компании можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- разработка сценарного прогноза развития отрасли;
- прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовая оценка стратегических альтернатив; формирование образа будущего компании; разработка стратегических целей и задач; комплекс работ по внедрению стратегии.

Алгоритм проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и

оценку стадии ее развития. Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с этой моделью на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы (движущие силы конкуренции), как угроза входа в отрасль новых производителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика. Оценка влияния каждой движущей силы (фактора) на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы.

Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли - определение стадии ее развития. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии. И наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

Инвестиционная привлекательность отрасли - это первая контрольная точка для стратега. На следующем этапе оценивается конкурентная позиция компании в анализируемой отрасли. Часто для этих целей используется инструментальный SWOT-анализ. Не вдаваясь в детали, отметим, что результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем формате:

- возможности - сильные стороны (определение ориентиров стратегического развития);
- возможности - слабые стороны (определение ориентиров внутренних преобразований);
- угрозы - слабые стороны (выделение существенных ограничений стратегического развития);
- угрозы - сильные стороны (выделение потенциальных стратегических преимуществ).

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. Для оценки конкурентной позиции компании также используется методический инструментальный под названием "бенчмаркинг". Под этим тер-

мином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его главными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим основным параметрам:

- рыночная доля;
- качество продукции;
- цена продукции;
- себестоимость выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж;
- близость к источникам сырья;
- новые продукты;
- соотношение внутренних и мировых цен;
- и др.

Опыт показывает, что результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и получить в итоге вторую ключевую (реперную) точку на стратегической карте. Напомним, что первая реперная точка была получена на этапе оценки инвестиционной привлекательности отрасли, описанном выше.

Важным этапом комплекса мер по разработке стратегии развития компании является оценка стратегических его альтернатив. Крайне важно, находясь еще "на берегу", хотя бы укрупненно оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев корпоративного развития компании и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

Стержнем системы стратегического планирования является комплекс мер по разработке стратегии развития компании с использованием большой гаммы формализованных процедур. Данные процедуры направлены на построение как образа будущего компании, так и программы перехода от

текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным. При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Следующим этапом комплекса мер по разработке стратегии развития компании является этап стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5-10 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие основные направления:

- целевые долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства и обращения;
- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;
- рост капитализации компании (рыночной стоимости акций);
- повышение уровня инвестиционной привлекательности компании;
- стратегические ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную оргструктуру управления и т. д.).

Помимо перечисленных, стратегические ориентиры устанавливаются в отношении социальной ответственности компании (особенно в случае ее градообразующего характера), индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров и др. Как правило, стратегические ориентиры (цели) носят комплексный характер, и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ.

Разработка стратегии является длительным и трудоемким процессом. Но сама по себе стратегия - это только верхушка айсберга. Важное значение приобретает весь комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода "мостика" между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные фи-

нансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в детализированные показатели развития⁴. Наиболее часто для этих целей используется технология, имеющая на Западе название *Balanced Score Cards*.

Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии, т.е. работы выполняются параллельно, с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Стержнем разрабатываемой стратегии выступает комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической диагностики. Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объемов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив. На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления портфелем выпускаемой продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Делаются выводы о том, какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придержать или даже заморозить. Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития компании. Реализация стратегии обуславливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей и задач.

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия. М., 1991 (*Karlof B. Delovaya strategiya*. М., 1991).

² Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы (*Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*). М., 1992.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

⁴ Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 6.

Поступила в редакцию 04.10.2011 г.