

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Е. И. Дорохова, И. П. Чертова
г. Белгород, Россия*

Глобализация и интернационализация социально-экономических процессов, научно-технический прогресс, мобильность труда и капитала, информатизация общества привели к глубоким изменениям в экономике. Все это предъявляет новые требования к менеджменту организаций. Необходимость быстрого реагирования на изменение факторов внешней и внутренней среды, адаптации к новым рыночным условиям, генерирования новых идей и реализации их в реальной практике потребовали от руководства и менеджеров предприятий не просто специализировать производство, а выстраивать такую модель управления и разрабатывать такие производственные системы, которые одновременно учитывали бы происходящие изменения в экономике и при этом сохраняли бы свою конкурентоспособность. Такой подход составляет сущность конкурентной стратегии предприятия [2, с. 38].

Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей предприятия с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана – обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия предприятия состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия):

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

Рассмотрение особенностей формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия особо актуально, поскольку будущее в основном непредсказуемо, а современный темп изменений во внешней среде, увеличение количества знаний и информационных потоков настолько велики, что планирование стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегия является основой создания плана развития предприятия на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия в конкурентной среде, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней среде [4, с.46].

В научной литературе имеются многочисленные описания различных конкурентных стратегий. Но, так как формирование стратегии – процесс сложный и индивидуальный для каждой фирмы, представляется возможным выделить несколько наиболее общих вариантов, которые могут быть взяты за основу при создании стратегии для какой-либо конкретной компании.

Общепризнанный авторитет в области исследования конкуренции и конкурентной стратегии М. Портер в книге «Конкурентная стратегия» утверждает, что эффективная стратегия должна максимально защищать компанию от всех пяти сил, формирующих конкуренцию: конкурирующих компаний, производителей субститутов (товаров-заменителей), угроз появления новых конкурентов, сил поставщиков (параметры факторов производства) и сил покупателей (параметры спроса). Автор выделяет три базовых стратегии (или стратегических подхода), применение которых по отдельности или в комбинации позволяет компании достичь значительного превосходства над конкурентами на длительный срок – то есть стратегическую конкурентоспособность. Эти стратегии носят названия: «абсолютное лидерство в издержках», «дифференциация» и «фокусирование» [3 с.73].

Описанные М. Портером стратегии представляют собой наиболее общие варианты способов конкурирования и могут быть взяты компаниями в качестве основы при выборе

направления своего развития. Впоследствии авторы, занимающиеся вопросами стратегического управления, продолжили разработку классификации стратегий конкурентирования.

Например, А.П.Горев разделяет мнение М.Портера относительно универсальности трех базовых конкурентных стратегий и настаивает также на необходимости стратегического позиционирования компании в отрасли, которое он определяет как осуществление видов деятельности, отличных от деятельности конкурентов или выполнение схожей деятельности, но другими путями [1, с. 91]. Автор выделяет три основных направления стратегического позиционирования компании: позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры, позиционирование, ориентированное на потребности и позиционирование, ориентированное на доступ [1] (табл. 1).

Таблица 1

Классификация направлений стратегического позиционирования компании

Направления стратегического позиционирования компании	Сущность
Позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры	Производство компанией множества различных видов и подвидов товаров и услуг
Позиционирование, ориентированное на потребности	Обслуживание какой-либо части или всех потребностей отдельной группы покупателей
Позиционирование, ориентированное на доступ	Сегментирование потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним

Отечественный исследователь А.Ю. Юданов считает, что при разработке стратегии компании необходимо учитывать два основных фактора: степень стандартизованности бизнеса и его масштаб. Определение наиболее актуального для компании типа стратегии осуществляется исходя из положения, которое компания занимает в осях координат: «адаптивность – инновационность» и «глобальный рынок – локальный рынок». Автор выделяет четыре основные стратегии, характеризующие различное положение фирмы на рынке и конкурентные преимущества, которыми они в этом положении обладают. Эти стратегии автор назвал: виолентная, эксплерентная, коммутантная и пациентная (табл. 2) [5, с.45].

Таблица 2

Классификация стратегий предприятия

Стратегия предприятия	Характеристика стратегии
Виолентная (фирмы-виоленты)	Продукция таких компаний стандартизованная, рассчитанная на удовлетворение типовых потребностей широкого круга потребителей, довольствующихся умеренным качеством за небольшие деньги. Достижимое за счет эффекта масштаба значительное снижение издержек позволяет виолентам быть достаточно прибыльными и устойчивыми на рынке
Эксплерентная (фирмы эксплеренты)	Такие компании, активно занимаясь инновационной деятельностью, создают новые или преобразовывают старые товары. Их высокое качество и доступная цена обеспечивают эксплерентам главное конкурентное преимущество, позволяющее извлечь максимальную прибыль от первоначального присутствия на рынке новой продукции
Коммутантная (фирмы коммутанты)	Компании малого и среднего размера бизнеса, работающие на небольших по объему местно-национальных рынках и ориентированные на удовлетворение индивидуальных запросов своих клиентов. В основе деятельности коммутантов всегда лежит индивидуализированный подход к клиенту, за счет которого они стремятся завоевать предпочтение потенциальных потребителей
Патентная (фирмы-пациенты)	Пациенты производят и реализуют на рынке ограниченное количество дорогой специализированной продукции высокого качества, которая чаще всего относится к категории роскоши

Следует отметить, что предлагаемые различными авторами классификации конкурентных стратегий перекликаются друг с другом, а для того, чтобы выбрать подходящую стратегию, руководству компании необходимо правильно оценить условия внешней среды и соотнести их с имеющимися у компании возможностями и ресурсами.

На наш взгляд, целесообразно было бы предложить такую стратегию, которая была бы нацелена на максимальное удовлетворение потребностей клиентов и построение индивидуальных отношений с каждым из них даже в сегменте высоко стандартизированных товаров. Благодаря бурному развитию в последние годы информационных технологий, предлагающих соответствующие программные решения, появилась и техническая возможность воплотить подобную стратегию в жизнь.

Рассматривая особенности формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности, следует отметить, что в общем виде стратегический подход к управлению предприятием и его конкурентоспособностью предполагает ответ на три основных вопроса (рисунк):

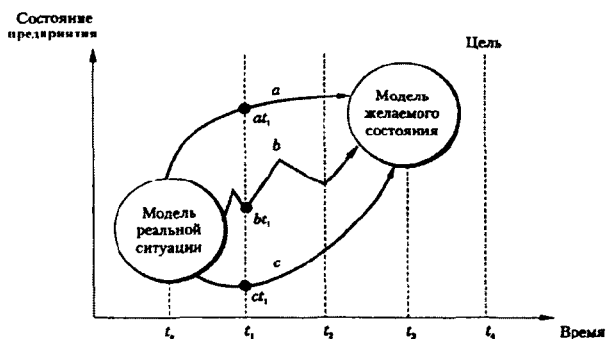


Рис. Базовое представление о стратегическом управлении
Источник: [4, с. 48]

1. Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности? (Модель желаемого состояния).

Необходима постановка целей, исходя из видения руководством предприятия своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать предприятию в достижении своих целей. Таким образом, создается некий идеал предприятия, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. Кто мы в настоящее время? (Модель реальной ситуации).

Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т.п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах. Результат подобной диагностики – модель реальной ситуации.

3. Как перейти из состояния, в котором находится предприятие в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели.