

# СТРАТЕГИЯ ЛИДИРОВАНИЯ КАК КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

С.В. Бобровский, Е.А. Барков

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Ансофф определяет стратегию, как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Глухов В. считает, что стратегия – «конкретные пути развития предприятия, исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу». Мескон формулирует стратегию как «общее направление действий, которого руководитель организации намерен придерживаться для достижения целей компании». В других источниках стратегия определяется как генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения [1].

Несмотря на ряд различий в трактовке данного понятия, их объединяет то, что стратегия представляет собой набор правил, путей или направлений для достижения поставленных целей. Основным элементом при этом выступает цель организации.

Во многих научных источниках предлагается начинать формирование стратегии с определения миссии, постановки целей и т.д. При этом, следует заметить, что организация может заниматься разработкой стратегии на различных этапах ее жизненного цикла, исходя из этого, по нашему мнению формирование стратегии в случае четко определенной миссии необходимо начать с оценки конкурентной позиции в отрасли и на основе полученной информации ответить на вопрос «куда двигаться дальше?», то есть четко определить стратегические цели организации.

Рассматривая стратегии конкуренции лидера применительно к случаю, когда он защищает свою долю рынка, лидер может применить одну из четырех стратегий.

Во-первых, он может придерживаться стратегии инновации, Такая стратегия предполагает, что лидер должен стабильно иметь ведущие позиции в создании новых продуктов и систем их доведения до клиентов.

Во-вторых, лидер может использовать стратегию закрепления, позволяющую сохранять конкурентную силу. При этой стратегии внимание концентрируется на поддержании приемлемых и на обновлении продукта за счет новых размеров, форм и марок.

В-третьих, лидер может реализовывать стратегию конфронтации, предполагающую быстрые и направленные ответные действия в отношении того, кто бросил вызов.

В-четвертых, лидер может доставлять беспокойство конкуренту. Для этого фирма может организовать критику конкурента, попытаться воздействовать на его основных поставщиков и тех, кто распределяет его продукцию, начать переманивать ключевых сотрудников и т.п. Возможны два выбора:

- атака на лидера;
- атака на более слабого и мелкого конкурента.

По мере того как фирмы превращаются из компаний, осуществляющих один вид деятельности, в комплексные предприятия, ориентирующиеся на вертикальную интеграцию, географическую экспансию и стратегии диверсификации, их организационные структуры развиваются, начиная с единоличного управления одним менеджером и далее переходя к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес-единиц. Компании, осуществляющие один вид деятельности, обычно тяготеют к организации вокруг функциональных отделов. Фирмы с вертикальной интеграцией в качестве основных блоков при построении своей структуры управления используют производственные подразделения, каждое из которых осуществляет одну (или более) из основных операций цепочки ценностей (производство сырья, компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная торговля); каждое подразделение, представленное в цепочке ценностей, может выступать в качестве центра прибыли. Компании с широкой географией деятельности обычно ориентируются на региональные подразделения,

каждое из которых несет ответственность за прибыли и убытки на определенной территории. Каждое хозяйственное подразделение функционирует как независимый центр прибыли, при этом штаб-квартира корпорации обеспечивает выполнение поддерживающих (вспомогательных) операций для всех бизнес-единиц.

Ясно, что успешное функционирование и повышение эффективности деятельности предприятия невозможно без правильно выбранной стратегии и организационной структуры, которая должна быть приведена в соответствие с конкретными требованиями стратегии.

В целом комплекс стратегического планирования включает в себя следующие элементы:

- ◆ определение классификационных признаков стратегических вариантов;
- ◆ классификацию стратегий;
- ◆ формирование элементарных (базисных) стратегических вариантов;
- ◆ определение структуры множества базисных вариантов для их комбинирования при создании комплексных вариантов;
- ◆ формирование комплексных стратегических вариантов;
- ◆ определение критериев сравнения вариантов;
- ◆ анализ и сравнение комплексных вариантов для определения осуществимости и эффективности;
- ◆ выбор комплексной стратегии;
- ◆ определение критериев для пересмотра принятой стратегии;
- ◆ создание упрощенных версий принятой стратегии для информирования различных категорий заинтересованных в деятельности предприятия лиц;
- ◆ разработка механизмов реализации стратегии;
- ◆ разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии.

На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов:

- уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики;
- анализ стратегического потенциала предприятия;

- определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;

- анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия (зоне хозяйствования);

- позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;

- определение технологической стратегии;

- формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;

- формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;

- анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;

- разработка финансово - инвестиционной стратегии предприятия;

- разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;

- определение стратегии управления.

Можно выделить следующую грань роли стратегии в жизни предприятия:

**Стратегия как конкурентная позиция предприятия.** Одна из основных целей предприятия состоит в том, чтобы занять привлекательную и продуктивную позицию в непосредственном окружении – позицию, обеспечивающую приток капитальных, человеческих и других ресурсов и облегчающую «отток» (реализацию) изделий и услуг заказчикам и другим клиентам. При этом приемлемый выпуск должен осуществляться наряду с обеспечением необходимых для протекания внутренних процессов средств и возможностей поддержания внешней жизнеспособности. Такие теоретики конкурентной стратегии, как Портер М., видят основные задачи стратегии менеджмента в том, чтобы выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде. Взгляд на поиск конкурентных преимуществ как на основную цель управления предприятием приобрел все более возрастающее влияние за последнее десятилетие. Ключ к стратегическому успеху с этой позиции – это превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий.

Конкурентное преимущество (вышеупомянутое превышение среднеотраслевой доходности) достигается посредством создания большей разницы между себестоимостью и продажной ценой, чем у основных конкурентов. Это, в свою очередь, в рыночных условиях, при которых конкуренция постоянно обновляет процессы и изделия, чтобы вырвать-

## СТРАТЕГИЯ ЛИДИРОВАНИЯ КАК КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ся вперед, требует постоянного внимания к таким целям как эффективность, удовлетворение требований заказчика, рост доли изделия на рынке, а также потенциал инноваций. Эти задачи требуют усложнения связей администрации, стратегического планирования развития, сфокусированной организационной структуры, использования обязательств и облегчения сетевого общения.

Следует отметить, что по мере усложнения внешней среды фундаментальная и скрытая роль конкуренции в обществе начинает оспариваться теми, кто сомневается в адекватности конкурентной политики «преуспеяния в хаосе» в уже хаотичном и обладающем скудными свободными ресурсами мире. Этот вопрос акцентируется теми, кто видит основную опасность в приближении предприятия (точнее, многих предприятий одновременно) к кризису по пути усиления конкурентоспособности любой ценой.

Несмотря на то, что традиционный акцент в литературе управления делается на роли конкурентного преимущества, рыночной власти предприятия как генератора продукции, концепция «позиции» должна быть расширена и включать в себя «социальную», «природную» и «этическую» позиции. Таким образом, концепция позиции могла бы использоваться для генерации полезных идей при решении некоторых из критических стратегических проблем современного общества.

Хэмел Г. и Прахалад К.К. предлагают начать разработку сценария и прогнозирования с того, что есть, а затем, представить, что может произойти, ориентируясь на оценку конкурентной позиции в отрасли [2].

Центральной позицией, предложенной авторами концепции является создание стратегии развития компании будущего, что определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию, на что может потребоваться пять, десять и более лет. Это достигается путем поиска отраслевого предвидения, что начинается с предположений, а затем работа сводится к выявлению того, что должно произойти, чтобы наступило будущее. При этом предлагается не только ориентироваться на запросы потребителей, так как потребитель не всегда может осознавать возможности, которые предлагают современные разработчики но-

вых технологий, а идти впереди интересов потребителей, предлагая новые продукты с качественно новыми технологическими свойствами.

Таким образом, формируется новая парадигма конкурентных преимуществ, которая состоит в том, что организация должна стремиться занять лидирующие позиции в отрасли, а не следовать за лидером, при этом необходимо помнить, что стратегическая архитектура фирмы должна основываться на глубоком и творческом осознании разрывов традиций в отрасли, понимания ключевых компетенций, которые состоят в основных деловых способностях и потребностях потенциально новых клиентов.

Для успешной конкуренции за будущее компания должна постоянно расширять свой горизонт возможностей. Это требует от высшего руководства выработки представлений о компании как о портфеле ключевых компетенций, а не как о совокупности производственных единиц. Ключевая компетенция является источником конкурентного преимущества и критическим фактором долгосрочного успеха. Она представляет собой набор взаимосвязанных навыков и технологий, позволяющий фирме создать потребительские ценности. Самые ценными из них являются компетенции, которые обеспечивают переход к широкому разнообразию рынков для будущего продукта. Конкуренция за первенство в компетенциях обычно предшествует конкуренции за лидерство в производстве продукта. То есть, сначала компетенция, а потом только входной билет в виде качества произведенного продукта.

Сильной стороной данной парадигмы является утверждение, что бизнес это динамичное движение в будущее, которое требует изменения мышления руководителей, вследствие динамичности внешней среды и изменения потребностей рынка. Отсюда цель компании, ориентированной на стратегическое развитие – не отвлекаться на реструктуризацию и перестройку, а создавать рынки будущего и доминировать на них.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Козлов А.В., Маркина Т.В. Эффективные стратегии и принятие решений. Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2000.
2. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М., 2002.