

П. А. Ваулина
Научный руководитель: С. Н. Некрасов
*Уральский федеральный университет
имени первого Президента РФ Б. Н. Ельцина
Екатеринбург*

К ВОПРОСУ ОБ АДАПТАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ К РАЗЛИЧНЫМ РЫНОЧНЫМ СИТУАЦИЯМ

Аннотация: в данной работе описывается сущность понятия стратегии, ее цели и задачи; рассмотрены основные виды стратегий и принципы их формирования.

Ключевые слова: Стратегия, адаптация стратегии, формирование стратегии.

P.A. Vaulina
Scientific supervisor: S.N. Nekrasov
*Ural Federal University
named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
Ekaterinburg*

ABOUT OF ADAPTING THE COMPANY'S STRATEGY TO DIFFERENT MARKET SITUATIONS

Abstract: in this paper describes the essence of the concept of strategy, its goals and objectives; considered the main types of strategies, and the principles of their formation.

Keywords: Strategy, strategy adaptation, strategy formation.

В современном мире рыночные условия очень нестабильны, из-за этого страдают многие компании, которые не спрогнозировали, не продумали стратегии к различным рыночным ситуациям. Для того, чтобы верно сформировать стратегию компании, а также ее адаптировать к различным рыночным условиям, необходимо разобраться в понятии стратегии, изучить ее цели и задачи, основные виды и принципы формирования.

Стратегия — это некая интегрированная модель, свод определенных действий, предназначенных и направленных для достижения конкретных целей и задач предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Принято считать, что стратегия компании в общем виде включает в себя ряд некоторых задач, своего рода некоторых частей:

- миссию. Определение «предназначения» компании, ее цели высшего уровня;

- стратегическое видение. Ясные ответы на пять вопросов: стратегические проблемы, стратегические намерения, позиционирование на рынке, организационная концепция, главные направления изменений;

- карту стратегии. Четко сформулированные стратегические цели, соединенные причинно-следственными связями;

- целевые показатели. Измеримые критерии успеха в достижении стратегических целей.

Существует множество классификаций стратегий, основные виды стратегического планирования, наиболее часто применяемые на практике в компаниях, перечислены ниже:

- стремительного, обычного или ограниченного роста;

- уничтожения фирмы;

- сокращения;

- смешанные;

- отдельно по разновидности ассортимента;

- выделенные, по отрасли или подразделению.

Также стоит рассмотреть иную классификацию стратегий развития бизнеса. Их выделяют три вида:

- инновация. Создается продукт, который на рынке этой организацией еще не представлен;

— лидер по затратам. Производится товар с заниженной ценой по отношению к цене конкурента. Эффективен для захвата новых территорий. Минимальная стоимость за счет небольших издержек;

— фокусирование. Проведение мероприятий, чтобы сосредоточить внимание покупателей на продукции конкретной организации.

На практике также можно встретить смешение разных стратегий для одного предприятия или даже одного продукта. Подобное присуще большим предприятиям, гигантам промышленности или предприятиям с диверсифицированной продукцией, занимающим различные рынки сбыта. В качестве примера ниже приведены три наиболее популярных и встречаемых на практике комбинации стратегий:

— прогрессивная. Создается целая структура из пунктов от изготовителя до конечного потребителя. Открываются собственные фирменные магазины, перевозчики, склады в городах вблизи открывающихся точек, доставка для удобства покупателя;

— регрессивная. Заключаются соглашения о сотрудничестве с увеличивающимся количеством поставщиков, покупается новое сырье;

— горизонтальная. Все силы здесь брошены на то, чтобы устроить поглощение конкурента или слияние с ним. Другой популярный вариант — постоянный жесткий контроль за текущей ситуацией.

Немаловажной частью определения стратегии для компании является ее развитие. На практике используют разные подходы к развитию стратегий, такие как схемы анализа отраслевой прибыльности, конкурентное позиционирование, выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработка сценариев будущего развития. Каждый из этих подходов помогает в осмыслении критически важных вопросов, но ни один не дает ответа на них. Ответы порождаются процессом анализа и возникают как прозрения. Эффективное использование любого из подходов представляет собой искусство, так что разные менеджеры неизбежно будут предпочитать работать с одними подходами и избегать других.

Для качественного и верного определения развития стратегии компании, соответствующей текущей ситуации на рынке, необходимо пройти шесть ступеней, ведущих от концепции к определенным действиям.

Первый этап выбора стратегии развития заключается в проведении стратегического анализа, он представляет собой осуществление анализа внешней среды организации, изучение ресурсов, которыми располагает организация, чтобы понять и оценить свои стратегические возможности.

Необходимо проанализировать природу явлений и состояний внешней среды, чтобы выявить возможности и угрозы, а также для понимания собственного положения.

Внешняя среда компании включает в себя два раздела: дальнее и ближнее окружения. Дальнее окружение включает в себя четыре блока, влияющих на организацию: политические факторы, экономические факторы, технологические и социальные. Ближнее — это поставщики, потребители и конкуренты.

Итогом анализа является представление о том, насколько можно улучшить результаты работы, изменив конкурентную стратегию в соответствующих видах деятельности организации. Анализ конкурентных позиций показывает, что одни виды деятельности более перспективны, чем другие, а некоторые совсем не перспективны. Уровень результатов, на которые может рассчитывать организация, пользуясь своими конкурентными преимуществами, отражает существующий потенциал организации

Второй этап выбора стратегии развития. Задачами этого этапа является оценка сильных и слабых сторон компании, возможности и угрозы разных продуктов предприятия. Иными словами, анализ внутренней среды компании. Выбор стратегии: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между ними, анализ путей диверсификации производства. Фактически на этом этапе и выполняется стратегическое планирование. Формулировка стратегии состоит в установлении соответствия собственных возможностей и условий внешней среды.

Третий этап выбора стратегии развития. Если базовая стратегия выбрана, то следует определить направления деятельности для ее реализации. Здесь есть несколько возможностей:

1. Ничего нового не делать (продолжать прежнюю деятельность).
2. Уйти с некоторых рынков.
3. Продавать продукты на рынке с большим эффектом (ры-

ночное проникновение), зачастую это предполагает и большее умение.

4. Продавать продукты на новых рынках (развитие рынка).
5. Разрабатывать новые услуги (развитие продукта).
6. Разрабатывать новые продукты для продажи на новых рынках (диверсификация).

Четвертый этап выбора стратегии развития. После того как направление выбрано, можно переходить к выбору метода следования по этому направлению. В 1989 г. Джонсон и Скоул предложили три альтернативных метода: внутреннее развитие, поглощение компаний и некоторые формы совместного развития, такие как венчурные предприятия и франчайзинг.

Пятый этап выбора стратегии развития. Оценка стратегического выбора. Стратегические альтернативы сравнивают для выявления достоинств каждой из них на основе следующих критериев:

1. Пригодность. Этот критерий позволяет установить степень соответствия предполагаемой стратегии поставленным целям и ситуации, которая была вскрыта в ходе стратегического анализа.

2. Выполнимость или осуществимость. Критерий позволяет определить, реализуема ли стратегия при данных ресурсах. Например, может ли стратегия быть профинансирована? Или может ли быть достигнута желаемая рыночная позиция? Может ли компания соответствующим образом ответить на акции конкурентов?

3. Приемлемость. Критерий позволяет оценить принципиальную допустимость использования стратегии. Например, путем ответа на вопросы: будет ли стратегия обеспечивать существенную прибыль и приемлем ли уровень риска?

Из перечисленных критериев выбирают основной критерий, который позволяет уменьшить число рассматриваемых вариантов. Эти варианты подвергаются более тщательной и детальной оценке, которая может осуществляться при помощи экспертных методов, например, методом анализа иерархий.

Шестой этап выбора стратегии развития. Данный этап состоит в постановке оперативных и стратегических организационных программ и бюджетов. Оперативные программы и бюджеты ориентируют подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические закладывают основы будущей рентабельности. Таким образом, на этом шаге более высокие

уровни планирования соединяются с более низкими.

Стратегия заключается в том, чтобы увеличивать ресурсы, выделяемые для развития и поддержания бизнеса в той сфере, где у компании есть определенные рыночные преимущества, и, наоборот, сокращать присутствие, если позиции компании на рынке оказываются слабыми. Для других видов деятельности стратегия должна быть избирательной с учетом дополнительных обстоятельств.

В наши дни, когда для многих рынков характерны рост инновационных продуктов и частая смена лидерства и в связи с этим частая смена рыночной ситуации, предприятиям необходима продуманная и выверенная стратегия. В то же время иметь разработанную стратегию недостаточно, важно быстро реагировать на вызовы рынка и вовремя адаптировать стратегию компании под разные изменения окружающей среды бизнеса, что позволит компании на протяжении длительного времени удерживать конкурентные преимущества и нивелировать слабые стороны.