

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ НА КОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ

В представленном материале даны определения предпринимательской стратегии организации различных авторов, перечислены внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на формирование и реализации стратегии, обозначены черты, присущие стратегии, а также составлена схема процесса формирования предпринимательской стратегии в организации.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность; стратегия; формирование стратегии; внутренние и внешние факторы.

Предпринимательская стратегия представляет собой наиболее долгосрочные и основные цели организации и набор методов их достижения. Благодаря успешной реализации предпринимательской стратегии компания имеет потенциал для долгосрочного развития. Интересно, что, несмотря на то, что часто модели предпринимательской стратегии могут быть схожими, каждая организация индивидуальна, и для каждой фирмы нужен свой подход к определению предпринимательской стратегии и способов ее реализации.

Можно сказать, что предпринимательская стратегия определяет подход, тактику и стратегический план, принятые руководством для привлечения новых клиентов и достижения их бизнес-целей. Термин «предпринимательская стратегия» очень широк, он включает все, что делает организация для максимизации прибыли, может включать партнерские отношения с другими фирмами, привлечение высококвалифицированных специалистов, разработку и апробацию новых технологий.

Конкурентная предпринимательская стратегия – это набор свойств, отражающих конкурентные преимущества компании для выживания и помогающих занимать лидирующие позиции в отрасли путем поиска наиболее благоприятных вариантов и их реализации для удовлетворения своих потребностей, и потребностей конечного пользователя.

Впервые термин «конкурентная стратегия» использовался М.Ю. Портером более 30 лет назад, но на данный момент данное определение не утратило своего значения, оно остается актуальным [5, с. 31].

Актуальностью вопроса о постановке эффективности обеспечения конкурентоспособности предпринимательской стратегии Т.В. Дунсуй в своей статье

---

\* Ружникова Ольга Анатольевна – магистрант, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, ruzhnikova\_olga94@mail.ru.

\*\* Константинова Лия Файтуловна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, KonstantinovaLF@bgu.ru.

«Обеспечение конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе стратегии развития в современных условиях» считает, что существует необходимость повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, а также всей национальной экономики [2, с. 126–129].

А.Д. Чандлер дает следующее определение стратегии: стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, а также принятие плана действий и распределение различных ресурсов для достижения этих целей [7, с. 14].

Р.М. Фалмер считает, что стратегия – это комплексная ориентация планов или действий, которые подразумевают, что руководство помогает управлять ресурсами. Он также видел стратегию в качестве ориентира действий, которая является «лучшим предположением» о том, что необходимо сделать для обеспечения долгосрочного процветания компании [6, с. 56].

Интересное видение стратегии приводит Ч.А. Макмиллан на примере японских систем. По его мнению, стратегия вовсе не означает сложную систему логически взаимосвязанной совокупности правил и процедур, которая может позволить перейти от А к Б и даже к С. В Японии, стратегия – это готовность к событиям, которые происходят за пределами эффективности системы управления [3, с. 38].

В целом, несмотря на разницу в мнениях авторов, можно сделать вывод, что стратегия – это определение долгосрочных целей и задач организации, оптимизация затрат, компетентное распределение ресурсов, а также способность быть подготовленными для событий, которые организация никак не может контролировать или влиять на них.

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей [5, с. 42].

Разработка конкурентной стратегии состоит в том, чтобы найти четкую формулировку того, как и с помощью чего будет конкурировать организация, каковы ее цели и какие средства и действия будут необходимы для достижения целей.

Стратегия конкурентной борьбы является оборонительным или наступательным действием, направленным на достижение прочной позиции в отрасли, успешное преодоление барьеров и тем самым получение более высокой отдачи от инвестиций.

Кроме того, всегда будут факторы, которые могут повлиять на используемую стратегию. Эти факторы являются внутренними и внешними.

Для внутреннего анализа можно использовать преимущества и недостатки компании и индивидуальные ценности ключевых исполнителей. Преимущества и недостатки организации включают структуру активов по сравнению с конкурентами, финансовые ресурсы, используемую технологию производства, штатное расписание. Индивидуальные ценности ключевых исполнителей включают в себя интересы топ-менеджеров к практической реализации выбранной стратегии, а также успех их начинаний.

Внешние факторы включают широкие социальные ожидания, а также возможности и угрозы для отрасли, в которой работает компания. Социальными угрозами могут быть государственная политика, социальные отношения, социальные нормы и правила.

Ключевым элементом внешней среды организации является отрасль, в которой она конкурирует. Структура отрасли во многом определяет конкурентные правила игры, а также варианты стратегии, разработанные для компании. Относительную роль играют силы, действующие за пределами отрасли. Внешние факторы, как правило, влияют на все фирмы в отрасли, ключом к этой проблеме является разная способность фирм взаимодействовать с этими силами.

Г.Я. Гольдштейн провел исследование мнений различных авторов в своей работе «Стратегический менеджмент» и выделил следующие черты стратегии:

1. Продолжительность во времени.
2. Влияние на организацию в целом.
3. Связь с общей целью компании.
4. Сосредоточенность на достижении и сохранении конкурентных преимуществ.
5. Трудность возврата в исходное состояние [1, с. 113].

По нашему мнению, к чертам, присущим стратегии также можно добавить:

1. Возможность корректировки или замена ее иной стратегией.
2. Стратегия является непрерывным процессом.
3. Несмотря на то, что стратегии построены на базовых принципах и понятиях, она все равно индивидуальна для каждой организации.
4. Никогда нельзя достоверно предугадать влияние на организацию реализуемой стратегии, всегда будет присутствовать неполнота информации.
5. Стратегия компании сильно зависима от внешних факторов.

Инструментами для разработки и реализации стратегии являются стратегическое планирование и стратегическое управление [4, с. 78–83].

Стратегическое планирование может включать:

1. Формулирование миссии компании.
2. Постановка целей компании.
3. Проведение анализа внешней среды и тенденции ее изменения.
4. Проведение анализа существующего состояния фирмы.
5. Определение имиджа компании, которая соответствует поставленным целям.
6. Определение необходимых изменений в компании и способов их реализации.
7. Разделение на этапы, формулирование стратегических целей и программ.
8. Разработка плана реализации.
9. Распределение ресурсов.

Определение миссии может состоять из следующих элементов:

1. Определение зоны конкуренции. Она содержит перечень областей экономической деятельности, в которых будет действовать компания.

2. Стратегическое намерение или видение. Стратегическое видение компании заключается в определении ключевых показателей, которые компания хочет достичь в будущем. Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Стратегическое видение обычно служит для мотивации сотрудников организации. Кроме того, стратегическое видение позволяет заинтересованным сторонам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценивать намерения фирмы предпринять дальнейшие действия на рынке и перспективы развития отношений.

3. Компетентность сотрудников и конкурентные преимущества. Миссия определяет сущность корпоративных ценностей. Это включает в себя конкретные знания и навыки, которые компания должна предлагать своим клиентам с лучшими продуктами и услугами. Она может быть сосредоточена на технологических инновациях, высококачественных продуктах и услугах, ценах, технических решениях.

Анализ состояния и тенденций изменений внешней среды и текущего состояния компании позволяет, с одной стороны, устанавливать реальные, измеримые цели, связанные с миссией организации, а с другой – определять, что компания должна сделать для достижения этих целей.

Важно отметить, что разработка и реализация стратегии всегда затрагивает организацию в целом.

Необходимость формирования новой стратегии организации может возникнуть из-за внешних и внутренних причин.

Внешние причины включают в себя:

1. Институциональные причины, связанные с государственным регулированием.
2. Изменения в законодательстве, налоговая политика.
3. Эволюционные или революционные изменения в развитии рынка или рынка.
4. Промышленность, в которой работает компания (например, изменение покупательной способности целевого сегмента, появление на рынке новых конкурентов, развитие новых рыночных секторов, появление новых технологий).

Внутренние причины включают:

1. Изменение приоритетов и интересов владельцев организации.
2. Расширение компании путем слияния или приобретения оперативной деятельности (в этом случае разница в организации, традициях и культуре может быть настолько значительной, что она превращается в проблему, требующую кардинальных решений).
3. Необходимость развития компании, внедряемая и внедряемая руководством, а не как прямой ответ на накопившиеся проблемы, а в результате изучения тенденций развития рыночных и нерыночных факторов и прогнозирования.

Процесс формирования стратегии организации изображен на рисунке.



#### Формирование стратегии организации

Таким образом, содержание стратегического управления представляет собой реализацию стратегии, ее поддержание и коррекцию. Стратегический менеджмент нацелен на разработку стратегической позиции, которая должна обеспечить постоянную жизнеспособность организации в изменяющейся среде. Как правило, введение крупных институциональных изменений в компании происходит за относительно короткое время, после чего начинается долгий процесс

«тонкой настройки», постепенное «включение» всех рычагов и факторов в стратегию получения и консолидации запланированного года от его реализации. Этот процесс называется поддержанием стратегии. На каждом этапе реализации и поддержания стратегии существует эффективная обратная связь (мониторинг реализации стратегии, достижение целей на каждом этапе, анализ изменений во внешней среде). Это позволяет осуществлять необходимую коррекцию программ, реализуемых в рамках стратегии, стратегических целей и промежуточных целей.

### **Список использованной литературы**

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
2. Дунсуй Т.В. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе стратегии развития в современных условиях / Т.В. Дунсуй // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 9 (27). – С. 126–129.
3. Макмиллан Ч. Японская промышленная система / Ч. Макмиллан. – М. : Прогресс, 1988. – 97 с.
4. Пинкевич И.К. Методические подходы к изучению стратегий и организации стратегического управления и планирования в компании предпринимательского типа / И.К. Пинкевич // Экономическое возрождение России. – 2010. – № 2 (24) – С. 78–83.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина, 2016. – 716 с.
6. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т. 1 : Основы управления. Планирование как функция управления / Р.М. Фалмер. – К. : ВИПКэнерго, 1992. – 168 с.
7. Чандлер А. Стратегия и структура: главы в истории американского промышленного предприятия / А. Чандлер. – Белкнап Пресс, 1969. – 134 с.