ISSN 2304-120X
КОНЦЕПТ
научно-методический электронный журнал

Шабашов Р. А., Курилов К. Ю. Стратегия развития отрасли в условиях неопределенности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 7 (июль). – 0,4 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2018/184034.htm.

ART 184034 **DOI 10.24422/MCITO.2018.7.14935** **УДК 338.2**

Шабашов Руслан Александрович,
специалист ЗАО «РЕНО РОССИЯ», г. Москва

Курилов Кирилл Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет», г. Тольятти

Стратегия развития отрасли в условиях неопределенности

Аннотация. *Необходимость стратегического планирования и развития предприятий играет большую роль при ведении бизнеса в условиях кризиса и неопределенности, именно в таких условиях четко проявляются все качества отрасли (организации), становится отчетливо видно все слабые и сильные стороны бизнеса. В условиях неопределенности также большое значение имеет такое понятие, как конкурентная борьба. Победитель в конкурентной борьбе – это та организация или бизнес, которые смогли добиться высоких конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и кризиса. Конкурентоспособность – это самая важная цель бизнеса, которая определяет главные пути поведения отрасли (организации) в конкретный период времени. Любая организация имеет свою определенную конкурентную стратегию развития. Стратегия должна затрагивать самые важные вопросы организации на всех ее уровнях. Стратегия необходима бизнесу для быстрого реагирования предприятий на изменения как внутри самой отрасли (хозяйственная среда, кадровый персонал, оборудование, технологические процессы), так и во внешней среде (экономическая обстановка в стране, санкции и т. д.).*
Ключевые слова: *конкурентная стратегия, кризис, неопределенность, отрасль, организация, конкурентная борьба, стратегическое прогнозирование, стратегическая неопределенность.*
Раздел: *(04) экономика.*

Главной проблемой при составлении стратегии развития отрасли в условиях неопределенности был и является на сегодняшний день такой элемент, как прогнозирование. Это весьма важный момент стратегического планирования в условиях неопределенности. Если организация не успевает следовать темпам изменения среды, в которой она функционирует, то она использует элемент прогнозирования. Если прогнозы будут точными и своевременными, то это может помочь справиться с неопределенностью. На самом деле все намного сложнее. Прогнозирование не может быть точным, так как оно должно тесно переплетаться с такими переменными, как поведение потребителей, экономическое состояние государства, техническое развитие и т. д. Даже эксперты не могут дать точных прогнозов; если кто-то и угадывает события, то это только исходя из идеи теории вероятности: иначе говоря, если множество людей прогнозируют разные события, то рано или поздно кто-нибудь да угадает. Из вышесказанного следует, что точно предсказать будущее просто невозможно, а значит, прогнозирование при составлении стратегии развития не в состоянии уберечь компанию от неопределенности.

Для более точного понимания существующей проблемы рассмотрим современное состояние конкуренции в отрасли и приведем в пример несколько компаний, которые сумели занять уникальные стратегические позиции. Составление конкурентной стратегии опирается на анализ самой фирмы и ее окружения. Конкурентная стратегия

развития бизнеса подразумевает анализ не только экономических и социальных сил, но и самой отрасли, в которой ведет конкурентную борьбу фирма. Отрасль, в которой конкурируют фирмы, является главной структурой, определяющей правила ведения борьбы и все возможные варианты стратегий развития. Внешние силы, которые воздействуют на отрасль, влияют и на все фирмы, функционирующие в ней, но не все фирмы имеют одинаковые способности взаимодействовать с этими силами.

Состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил:

– Рыночная власть поставщиков.
– Рыночная власть покупателей.
– Угроза появления новых конкурентов.
– Угроза субститутов.
– Соперничество между существующими фирмами [1].

Воздействие всех вышеперечисленных сил определяет в итоге общую прибыль в самой отрасли. У всех отраслей она выглядит по-разному, так как отрасли испытывают разное воздействие указанных сил. Высокое воздействие может быть в таких отраслях, как производство автомобилей, и относительно умеренное в таких отраслях, как производство оборудования для нефти, косметики.

Стратегию развития отрасли можно определить как создание или определение новых товаров (субститутов) или новых услуг, которые могут заинтересовать потребителей, пользующихся похожими продуктами или услугами, а также привлечь новых покупателей. По сути, все участники конкурентной борьбы в отрасли сталкиваются с одной проблемой – поиска новых стратегических положений. На практике путь к обнаружению и решению данной проблемы находят в основном новые предприимчивые участники рынка, так как они чаще всего используют творческий подход и вдохновение. Новички чаще всего замечают уникальные стратегические позиции, на которые давно существующие фирмы не обращали внимания. Например, IKEA определила группу покупателей, которую другие фирмы не замечали или недостаточно хорошо обслуживали. Успех компании Circuit City Stores (компания по продаже подержанных автомобилей) – CarMax, совершенно новая стратегия в данном бизнесе. CarMax – это новые услуги и товары при продаже подержанных автомобилей, такие как капитальный ремонт автомобилей, гарантия на товар, оформление потребительских кредитов. Данные товары и услуги могли предложить абсолютно все компании отрасли, но не все сделали это [2].

Успех компании McKinsey & Company основан на нетрадиционном подходе к развитию самих сотрудников (основа индивидуальности) компании.

– Компания предоставляла возможность всем сотрудникам брать на себя роль управленца, лидера компании.
– Творческий и эффективный (общий для всех сотрудников) подход для решения проблемы.
– Непрерывное развитие и стимулирование всех правильных действий, ведущих компанию к успеху.

Ценности фирмы – общие подходы к решению проблемы, в приоритете которых забота об интересах клиента [3].

Рассмотрим некоторые преимущества и недостатки стратегии.

1. «Стратегия задает направление развития».

Преимущество. Смысл стратегии заключается в том, чтобы указывать отрасли (организации) правильный курс развития в определенных условиях.

Недостаток. Следование стратегическому курсу может скрыть потенциальные угрозы данной стратегии. Идти по заданному курсу и по установленным правилам и есть сам смысл стратегического планирования, но иногда следует очень внимательно и не очень далеко заглядывать вперед для того, чтобы при необходимости и в нужный момент изменить направление стратегии развития.

2. «Стратегия определяет ответственность сторон».

Преимущество. При отсутствии заданной стратегии развития в отрасли (организации) воцаряется хаос.

Недостаток. Чрезмерная координация предлагаемых действий приводит к потере периферийного зрения.

3. «Стратегия характеризует отрасль (организацию)».

Преимущество. Стратегия показывает сам характер отрасли (организации), ее отличительные особенности, отличительные черты ведения бизнеса.

Недостаток. Определение отрасли (организации) через ее стратегию может быть поверхностным и неправильным, что, в свою очередь, может скрыть всю сложность системы.

4. «Стратегия обеспечивает логику».

Преимущество. Стратегия направляет на определенный алгоритм действий, обеспечивая тем самым порядок данных действий.

Недостаток. Ральф Уолдо Эмерсон сказал, что «глупая логика – это призрак, преследующий недалеких людей». Стратегия – это творчество, а творчество не терпит последовательности [4].

Для более точного прогнозирования при построении стратегии развития отрасли в условиях неопределенности проведем анализ ряда проблем, на которые в первую очередь следует обратить внимание.

1. Признаки отсутствия стратегического развития организации:

– Компания не интересуется рынком и плохо ориентирована на потребителя.
– У организации отсутствует видение и понимание своих целевых потребителей.
– Компания плохо ориентируется в своих конкурентах и не следит за их действиями.
– Организация не сотрудничает или неправильно строит отношения с заинтересованными лицами.
– Компания не ищет новых возможностей.
– Процесс планирования стратегии и создания имеет серьезные недостатки.
– Стратегия обслуживания клиентов нуждается в корректировке.
– Компания не уделяет внимание созданию сильного бренда.
– Плохая организация работы компании препятствует ведению результативного и эффективного маркетинга.
– Компания не уделяет должного внимания новым технологиям [5].

2. Определение целей и задач стратегии развития отрасли (организации). Следует определить их адекватность и согласованность. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

– Соответствуют ли средства и задачи стратегического планирования запасам, которые имеются в распоряжении отрасли (организации), по сравнению с другими конкурентами (то есть определить способность отрасли или компании к изменению)?
– Имеется ли в наличии достаточный управленческий персонал для эффективной реализации стратегии?
– Чем занимается предприятие в данный момент (какова текущая стратегия)?

– Каковы сильные и слабые стороны организации по сравнению с конкурентами?

– Что происходит в самой отрасли, где функционирует компания?

– Какие политические и экономические факторы будут препятствовать развитию стратегии и ее продвижению?

– Каковы стратегические альтернативы (какая из альтернатив больше подходит компании)?

3. При работе в условиях неопределенности и рисков важным моментом является возможность увидеть и отследить все сигналы наступающих рисков. Перечислим некоторые из них:

– Постоянные отклонения от заложенного бюджета (отклонения от продаж, дополнительные затраты).

– Зависимость от неподконтрольных изменений цен (например, энергоресурсы, поведение партнеров по бизнесу).

– Сложные и затянувшиеся процедуры прогнозирования, которые следует пересмотреть.

– Большие запасы нереализованной продукции, частое списание товара, существенные скидки на товары и предоставляемые услуги.

– Снижение выручки (причины: недостаточно мощностей, управленческого персонала и т. д.).

– Наличие активов, которые не используются.

– Нет возможности освоить технологию производства, которая на практике является основополагающей и эффективной.

– Присутствие правильных решений на ближайший период, но причиняющих вред в долгосрочной перспективе.

– Разногласия и конфликты между организацией и ее партнерами [6].

Как мы уже упоминали выше, Майкл Портер определил, что состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил, следовательно, для достижения лучших результатов при прогнозировании и построении стратегии развития предлагается для противодействия этим силам использовать три вида базовых стратегий:

– Абсолютное лидерство в издержках. Данный вид стратегии направлен на выполнение всех необходимых мер для достижения лидерства в этом направлении. Стратегия предлагает усиленно создавать производственные мощности, которые будут экономически выгодными в условиях масштаба. Строгий контроль над всеми расходами (накладные, производственные и т. д.). Минимизировать издержки в таких направлениях, как научные исследования и разработки, сервисное обслуживание, реклама и т. д.

– Дифференциация. Стратегия предлагает создание нового уникального продукта или услуги. Дифференциация может происходить в разных направлениях отрасли, например по престижу или бренду, по технологии, по обслуживанию клиентов и по другим направлениям.

– Фокусирование. Данный вид стратегии предполагает, что организация должна следовать узкой стратегической цели для удовлетворения определенного круга клиентов в отличие от ее конкурентов, которые ведут борьбу на более широком пространстве. В конечном итоге организация приходит либо к дифференциации за счет удовлетворения отдельных потребителей, либо к снижению издержек при обслуживании этих потребителей, либо приходит одновременно и к тому и к другому. Если стратегия фокусирования не позволяет достичь ни дифференциации, ни снижения издержек на общем рынке, то позволит добиться таких результатов на более узком целевом рынке.

В некоторых случаях организации могут также использовать более чем один вид базовой стратегии для достижения своих целей.

Важная составляющая базовых стратегий развития отрасли в условиях неопределенности – финансовая стратегия. Финансы – это высоколиквидные активы, которые являются для организации наиболее важным составляющим, это «кровь» в «теле» предприятия. Отсутствие особого внимания к финансам организации может привести к серьезным проблемам, вплоть до банкротства предприятия. Финансовая стратегия, нацеленная на достижение стратегических задач отрасли (организации) на долговременный период, будет являться основой правильной стратегии развития отрасли. Помимо финансовой стратегии также выделяют финансовую тактику, которая в отличие от стратегии является оперативным инструментом управления финансами. Финансовая тактика – это способ достижения стратегических целей, обозначенных перед финансовой стратегией предприятия [7].

При использовании базовых стратегий, и не только их, предлагается применить такой стратегический инструмент, как стратегическая гибкость. Данный инструмент будет очень полезным и важным моментом стратегии развития в условиях неопределенности. Стратегическую гибкость использовала компания Johnson & Johnson, разделив ее на четыре этапа [8].

1. Предвидеть. Нельзя управлять стратегическим риском, просто опираясь на прогнозирование, лучше использовать варианты развития события, которые покажут «пространство вероятностей».
2. Сформулировать. После определения некоторых вероятностей развития события стоит применить стратегии в этих условиях для достижения наилучшего успеха и выбрать из них самую надежную. Далее все отобранные стратегии нужно разделить на элементы (активы, ресурсы и т. д.). Элементы, которые окажутся общими для многих выбранных стратегий, будут основными, а остальные – условными.
3. Аккумулировать. Основные элементы могут быть реализованы, так как они не связаны с основным риском. Условные же элементы требуют более тщательного обсуждения для реализации. Как говорит Майкл Рейнор, «не стоит вкладывать все ресурсы, необходимые для каждой оптимальной стратегии. Лучше инвестировать в условные элементы как в опционы».
4. Исполнить. На этом этапе следует наблюдать за развитием событий и определять, какой из выбранных элементов (сценариев) является наиболее эффективным в будущем, а значит, какой из элементов будет более подходящим.

Для лучшей стратегической гибкости вышеперечисленные четыре шага следует выполнять по кругу, так как отобранные элементы (сценарии) требуют постоянного пересмотра. По мнению Майкла Рейнора, автора книги «Стратегический парадокс», данную методику способна применить любая организация. Компания J&J, используя четыре этапа, сформировала такой портфель опционов, управляя которым создала себе стратегическую гибкость. Это привело к снижению риска как в организации в целом, так и в отдельных ее подразделениях.

Подводя итог, нужно отметить, что для составления стратегии развития отрасли в условиях неопределенности очень важным моментом для прогнозирования является анализ всех структур организации. Нужно искать симптомы неэффективности стратегии во всех возможных направлениях, ничто не должно остаться незамеченным. Проводить подетальный анализ каждого симптома, исследовать их до тех пор, пока не будет ясна сама причина данного симптома, которая может принимать разные «обличья». Иногда самые эффективные решения проблемы скрываются за теми симптомами, которые скрывают много неизвестной информации. Развитие потребителей и умение работать в условиях неопределенности – это очень сложный и непредсказуемый процесс. Вы никогда не поймете, как нужно действовать, в каком направлении, чему следует научиться, чтобы обойти все острые и опасные моменты, пока сами не начнете действовать. Учиться мыслить на ходу и быстро приспосабливаться к сложившейся ситуации – вот основа работы в условиях неопределенности.

Ссылки на источники

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М., 2016. – С. 34.
2. Harvard Business Review. «HBR: 10 лучших статей. Стратегия», 2016. – С. 10.
3. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. – М., 2016. – С. 41.
4. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М., 2017. – С. 19.
5. Котлер Ф. Десять смертных грехов маркетинга. – М., 2016. – С. 8.
6. Harvard Business Review. «HBR: 10 лучших статей. Методы принятия решения», 2016. – С. 117.
7. Курилов К. Ю. Финансовая стратегия предприятия, содержание и основные компоненты // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 2. – С. 265–270.
8. Рейнор М. Стратегический парадокс: почему одержимость успехом приводит к поражению и что с этим делать. – М., 2016. – С. 12.

Ruslan Shabashov,
Specialist, CJSC "RENAULT RUSSIA", Moscow
Kirill Kurilov,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Finance and Credit Chair, Togliatti State University, Togliatti

Industry development strategy in conditions of uncertainty

Abstract. The need for strategic planning and development of enterprises plays an important role in doing business in times of crisis and uncertainty; it is in such conditions that all the qualities of the industry (organization) are well manifested; all the weaknesses and strengths of the business become clearly visible. Such thing as competition is also important in conditions of uncertainty. The winner in the competition is the organization or business that was able to achieve high competitive advantages in conditions of uncertainty and crisis. A fight for competition is the most important goal of business, which determines the main ways of behavior of the industry (organization) in a certain period of time. Any organization has its own specific competitive development strategy. The strategy should address the most important issues of the organizations at all levels. The strategy is necessary for business to respond quickly to changes both within the industry (business environment, personnel, equipment, technological processes) and in the external environment (economic situation in the country, sanctions, etc.).

Key words: competitive strategy, crisis, uncertainty, industry, organization, competition, strategic forecasting, strategic uncertainty.

ISSN 2304-120X
КОНЦЕПТ
научно-методический электронный журнал

Шабашов Р. А., Курилов К. Ю. Стратегия развития отрасли в условиях неопределенности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 7 (июль). – 0,4 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2018/184034.htm.

References

1. Porter, M. (2016). *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslej i konkurentov*, Moscow, p. 34 (in Russian).
2. (2016). *Harvard Business Review. «HBR: 10 luchshih statej. Strategiya»,* p. 10 (in Russian).
3. Ehdershajm, Eh. (2016). *Marvin Bauehr, osnovatel' McKinsey & Company: strategiya, liderstvo, sozdanie upravlencheskogo konsaltinga*, Moscow, p. 41 (in Russian).
4. Mincberg, G., Al'strand, B. & Lampel', Zh. (2017). *Strategicheskoe safari. Ehkskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta,* Moscow, p. 19 (in Russian).
5. Kotler, F. (2016). *Desyat' smertnyh grekhov marketinga,* Moscow, p. 8 (in Russian).
6. (2016). *Harvard Business Review. «HBR: 10 luchshih statej. Metody prinyatiya resheniya»,* p. 117 (in Russian).
7. Kurilov, K. Yu. (2014). “Finansovaya strategiya predpriyatiya, soderzhanie i osnovnye komponenty”, *Audit i finansovyj analiz*, № 2, pp. 265–270 (in Russian).
8. Rejnor, M. (2016). *Strategicheskij paradoks: pochemu oderzhimost' uspekhom privodit k porazheniyu i chto s ehtim delat'*, Moscow, p. 12 (in Russian).

Рекомендовано к публикации:
Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию *Received*	19.04.18	Получена положительная рецензия *Received a positive review*	03.05.18
Принята к публикации *Accepted for publication*	03.05.18	Опубликована *Published*	29.07.18

ISSN 2304-120X
www.e-koncept.ru

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2018
© Шабашов Р. А., Курилов К. Ю., 2018