

УДК: 65.01

Выбор стратегии предпринимательской организации и способа ее осуществления

Д-р экон. наук **Коваленко Б.Б.** kovalenkob@mail.ru

Савушкин А.А. aleksandr.savushkin@gmail.com

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В статье рассматриваются результаты исследования процессов выбора стратегии развития предпринимательской организации и оценки способов ее осуществления. Анализируются наиболее распространенные траектории стратегического развития, формулируются критерии успеха осуществления стратегии и методы оценки вариантов развития организации. Строится матрица траекторий стратегического развития в координатах “товар/рынок”.

Приводятся сравнительные характеристики “товарного” и “рыночного” вариантов развития организации. Анализируются возможности использованию рыночных шансов для развития, которые появляются у организации за счет актуализации сильных сторон и преодоления слабостей, а также, минимизации влияния угроз внешней среды.

Показаны способы обеспечения стратегического развития организации в выбранной траектории. Проводится сравнительный анализ трех способов развития организаций: развитие за счет внутренних ресурсов, путем присоединения (или исключения) и совместного развития (создания альянсов).

Внимание акцентируется на особенностях и благоприятных возможностях стратегических альянсов: ожидания успеха связаны с распределением выгод и рисков среди заинтересованных сторон; стратегическая цель и поддержка заинтересованных сторон в деле укрепления межличностных отношений высшего менеджмента; совместимость партнеров; экономические показатели, раскрывающие содержание целей и организационных условий деятельности партнеров; доверие, основанное на компетенции, репутации, стабильности и предсказуемости поведения партнеров.

Завершается работа характеристикой подхода к оценке вариантов выбора стратегии развития на основе применения критериев успеха: пригодности, приемлемости и осуществимости выбранной стратегии.

Ключевые слова: стратегия развития организации, способы стратегического развития, критерии успеха осуществления стратегии, матрица траекторий развития, альянс, пригодность, приемлемость и осуществимость выбранной стратегии

The choice of strategy of business organization and the method of its implementation

D.Sc. **Kovalenko B.B.** kovalenkob@mail.ru

Savushkin A.A. aleksandr.savushkin@gmail.com

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

In the article the results of the study process of choosing the strategy of development of enterprise organization and evaluation of how they are implemented. Analyzed the most common path of strategic development, formulated the criteria for success of the strategy and methods of evaluating options for the development of the organization. We construct a matrix of strategic development trajectories in the

coordinates of "product / market". The comparative characteristics of "trade" and "market" options for development of the organization. The possibilities of use of market chances for development that appear in the organization by updating the strengths and overcome the weaknesses, as well as minimizing the impact of threats to the environment. Showing how to ensure the strategic development of the organization in the selected path. A comparative analysis of the three methods of organization: development of internal resources, by joining (or exclusion) and co-development (alliances).

Focuses on the features and opportunities of strategic alliances: the expectations of success are linked to the distribution of benefits and risks among stakeholders; strategic objective and the support of stakeholders in the strengthening of interpersonal relationships of senior management; connectumoct partners; economic nokazateli disclosing the content of the objectives and organizational conditions of partners; trust based on competence, reputatsii, stability and predictability of partners.

Work is nearing completion characteristic approach to the assessment of policy options based on the application of the criteria for success: the suitability, feasibility and acceptability of the chosen strategy.

Keywords: development strategy the organization, methods of strategic development, the criteria for success of the strategy, the matrix of the trajectories of the alliance, availability, acceptability and feasibility of the chosen strategy

Выбору стратегии развития предпринимательской организации, предшествует, как правило, сравнительный анализ возможных траекторий¹ и способов ее развития [1,2,5,10]. В этом случае выбор может быть сделан как в пользу производства новых товаров, так и создания новых рынков, а ресурсы могут быть образованы за счет собственных и/или внешних источников [4,9,13,14].

Выбор траекторий и ресурсов развития будет относительно полно соответствовать ожиданиям учредителей организации, в том случае, если менеджмент продемонстрирует адекватную способность:

- a/ реагировать на влияние факторов внешней среды;
- b/ учитывать собственные конкурентные возможности;
- c/ использовать во благо особенности социально-культурного контекста.

Учет менеджментом сформулированных факторов в процессе разработки и принятия решений, на наш взгляд, окажет положительное влияние на формирование мотивов всестороннего обоснования выбора стратегии. Это будет означать, что стратегия принята с учетом возможных изменений деловой среды, содержащей угрозы для организации; сильных и слабых сторон организации, формирующих ее конкурентные возможности и соответствующих ожиданий заинтересованных сторон, которые зависят от содержания социально-культурного контекста развития организации.

Рассмотрим наиболее распространенные траектории и способы стратегического развития, сформулируем представление о критериях успеха осуществления стратегии и методы оценки вариантов стратегии развития организации. Эту работу начнем с определения важнейших понятий.

Так, например, траектория развития означает буквально выбор варианта товарного и рыночного поведения организации, с учетом стратегических возможности организации и ожиданий заинтересованных сторон (таблица 1).

¹ Для анализа мы выбрали термин "траектория", а не "направление" или "путь", которые традиционно используются в аналогичных ситуациях. При этом мы исходили из того, что термины путь и/или направление линейно связывают точку отправления и точку прибытия. В отношении организаций, осуществляющих свое развитие, на наш взгляд, термин траектория точнее отражает движение организации, вызванное процессами ее развития, так как траектория - есть линия в пространстве, представляющая собой множество точек (множество вариантов), в которых находилась, находится или будет находиться материальная точка (в нашем случае, организация) при своём перемещении (развитии) относительно выбранной системы отсчёта (базового периода).

Таблица 1

Возможные траектории развития организации

Вариант стратегии развития организации	Оценка факторов влияние среды	Оценка конкурентных возможностей	Оценка ожиданий заинтересованных сторон
Консолидация	Уход с рынка	Использование сильных сторон	Рост доходов в условиях низкого риска
Укрепление	Увеличение доли рынка	Использование конкурентных преимуществ	
Товарное развитие	Использование информации о потребительских предпочтениях	Использование сильных сторон	Рост доходов в условиях среднего риска
Рыночное развитие	Насыщение существующих рынков	Использование существующих товаров	
Диверсификация	Рынки насыщены, падение продаж	Использование ключевой компетенции на новых рынках	Рост доходов в условиях высокого риска

Источник: использованы материалы [4 сс.428-437, 451-452; 9 сс.196-201, 363-268, 308-318]

Для выявления возможных траекторий стратегического развития используется матрица «товар/рынок» (таблица 2). Используя матричный подход, рассмотрим направления, представленные четырьмя квадрантами. Организациям для успешного развития необходимо комбинировать эти направления. Например, для выхода на новые рынки необходимо вносить изменения в качественные параметры товара или товарного ассортимента.

Таблица 2

Матрица траекторий стратегического развития

		Товары	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	А	В
		Укрепление	Товарное развитие
	<ul style="list-style-type: none"> • Консолидация; • Вхождение в рынок. 	<ul style="list-style-type: none"> • Существующие возможности; • Новые возможности; • Выше текущих ожиданий. 	
	Новые	С	Д
Рыночное развитие	Диверсификация		
<ul style="list-style-type: none"> • Новые сегменты; • Новые территории; • Новые сферы применения; • Новые возможности; • Выше текущих ожиданий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Существующие возможности; • Новые возможности; • Выше текущих ожиданий. 		

Источник: использованы материалы [4 сс.428-429]

Укрепление существующей позиции

В эту категорию попадает ряд позиций:

- *Консолидация* – защита и укрепление конкурентной позиции организации на существующих рынках и при существующем товарном ассортименте. Для сохранения конкурентной позиции необходимо своевременно изменить компетенцию организации. Это достигается при помощи различных управленческих действий (инноваций, реструктуризации, реорганизации и т.п.). То есть, для консолидации иногда требуется реорганизовать и/или исключить некоторые виды деятельности, дабы повлиять на процесс образования и изменения стоимости и ценности товара. Например, известно, что спрос на любой товар и/или услугу рано или поздно «сворачивается». Это связано с рядом причин, действие которых влияет на конкурентоспособность товара и способствует ее изменению по мере смены стадий жизненного цикла товара. Поэтому представляется, что наиболее важно: завоевать и удержать рыночную долю во время фазы роста жизненного цикла товара, поскольку это даст преимущества во время фазы зрелости и поможет увидеть момент ухода с рынка.

- *Вхождение в рынок* – способ завоевания рыночной доли. Способность организации следовать этой политике зависит от ряда факторов:

- *Темпы рыночного роста*. Когда рынок растет или есть потенциал его роста, организациям с малой рыночной долей и даже новичкам завоевать рыночную долю легче. Это объясняется тем, что при росте абсолютного уровня продаж устоявшихся организаций они в некоторых случаях уже неспособны или просто не хотят удовлетворять новый спрос. В некоторых отраслях именно так на рынок попадали импортные товары. И наоборот, войти в статичный рынок намного сложнее. На рынках, переживающих упадок, открываются шансы завоевать рыночную долю, присоединив убыточные и/или уходящие с рынка компании.

- *Состояние ресурсов* может помешать или оказать содействие вхождению в рынок. Для компаний со слабой рыночной позицией наращивать рыночную долю достаточно сложно. Предстоит пожертвовать краткосрочной прибылью, особенно если пытаться увеличить исходную низкую рыночную долю.

- *Достижение состояния спокойствия рыночных лидеров* позволяет игрокам с низкой долей рынка наверстать упущенное, так как их не рассматривают как серьезных конкурентов. Развитие рынка перераспределяет роли. Кроме того, конкуренту с низкой рыночной долей по силам создать себе репутацию в некотором отдельном рыночном сегменте, неинтересном рыночному лидеру, и использовать свое положение для более широкого выхода на рынок.

Товарное развитие

Перемены в бизнес-среде создают спрос на новые товары и сокращают спрос на существующие товары. При товарном развитии организация предлагает модифицированные или новые товары на существующих рынках. Товарное развитие необходимо для выживания за счет сохранения конкурентных позиций. В некоторых случаях это происходит за счет *собственных возможностей* организации. Например, предприятия розничной торговли *реагируют на изменение потребительских предпочтений* тем, что предлагают новые товары. Когда жизненный цикл товара имеет незначительный временной лаг (программное обеспечение, бытовая электроника), а потребители быстро меняют свои предпочтения, то *критические факторы успеха* меняются очень быстро. Конкурентная борьба разворачивается за то, кто обеспечит новые факторы успеха: качество информации, предоставляемой клиентам, простая и понятная система счетов, простые методы оплаты и т.д. Конкурентное преимущество получают организации, обеспечивающие факторы успеха, которые соответствуют новым ожиданиям потребителей. В таких обстоятельствах развивается рынок потребительских товаров длительного пользования (телевизоры, холодильники, стиральные машины, кухонные плиты).

Рыночное развитие

К выбору рынков менеджмент организаций подходит, взвешивая все «за» и «против». В таких

обстоятельствах организация выбирает путь *рыночного развития*, т.е. предлагает существующие товары на новых рынках. При этом менеджмент организации учитывает:

- существующие возможности и рыночные условия;
- новые сферы использования производимых товаров;
- географический охват новых рынков.

Рыночное развитие включает в разной степени как товарное развитие, так и развитие собственных возможностей организации. Например, производитель эксклюзивных марочных бакалейных товаров, чтобы расширить базу потребителей, начинает продавать свою продукцию супермаркетам, для чего требуется новая организация сбыта для ключевых клиентов.

При выходе на новые рынки или рыночные сегменты для менеджмента становятся заметными проблемы *доверия* и *ожиданий*. Например, специализированную компанию не рассматривают как надежного поставщика массовой продукции. Традиционный поставщик массовой продукции с трудом находит себе место в специализированных рыночных нишах.

Диверсификация

Развитие организации за пределами традиционных рынков и товарного ассортимента называется диверсификацией. В рамках этого направления факторами успеха являются:

- разнообразие деятельности на различных рынках;
- широкий ассортимент выпускаемой продукции;
- эффективная координация деятельности;
- наличие корпоративного центра.

Для генерации различных направлений стратегического развития используется матрица рыночных шансов угроз (таблица 3).

Таблица 3

Матрица рыночных шансов и угроз

	Внутренние факторы	
	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Рыночные шансы (O)	Стратегические варианты SO Рыночные шансы за счет сильных сторон	Стратегические варианты WO Рыночные шансы за счет преодоления слабостей
Угрозы (T)	Стратегические варианты ST Угрозы избегаются благодаря сильным сторонам	Стратегические варианты WT Угрозы избегаются благодаря минимизации слабости

Источник: использованы материалы [2 сс.99-106; 4 сс.436-437]

В матрице используется информация о стратегической позиции, которая может быть получена в процессе SWOT-анализа. Каждая ячейка матрицы содержит варианты для отдельной комбинации внутренних факторов (сильных и слабых сторон организации) и внешних факторов (рыночных шансов и угроз). Например, в верхней левой ячейке перечислены варианты использования сильных элементов организации для реализации открывшихся в бизнес-среде рыночных шансов. Примером служит продажа существующих товаров на прилегающем географическом рынке, на котором можно реально ожидать быстрого роста спроса. С другой стороны, в нижней правой ячейке перечислены варианты минимизации слабостей организации и ухода от опасностей. Например, чтобы избежать конкуренции с крупными компаниями, нужно сосредоточиться на тех специализированных рыночных нишах, которые организация в состоянии успешно обслуживать. В этом смысле матрица рыночных шансов и угроз не только помогает генерировать стратегические варианты, но и позволяет оценить их пригодность.

Способы обеспечения стратегического развития характеризуют процессы продвижения в выбранном стратегическом направлении. Выделяют три вида способов развития: внутреннее, присоединение (или исключение) и совместное развитие (альянсы) (таблица 4).

Таблица 4

Способы развития организации

Стратегический вариант	Влияние среды	Собственные возможности	Ожидания
Внутреннее развитие	Первые на рынке	Развитие компетенции	Осуществляется легко
Слияние/присоединение	Борьба за первенство	Приобретение компетенции	Проблема интеграции культур
Совместное развитие	Первые среди равных	Развитие компетенции	Новые рынки; распределение рисков

Источник: использованы материалы [4 сс.451-452]

Внутреннее развитие – это стратегия развития организации за счет ее собственных возможностей. Для многих компаний этот метод стратегического развития стал основным, и на то есть несколько веских причин, связанных с возможностями организации:

- В случае сложных технических продуктов (по конструкции и технологии производства) компания выбирает путь самостоятельной разработки новинок, поскольку сам процесс разработки считается лучшим способом приобретения необходимых возможностей и компетенции для успешной конкуренции на рынке.

- Аналогичный аргумент применим к развитию новых рынков путем прямого участия. Например, производители отказываются от посредников, поскольку считают, что прямое участие собственной службы сбыта в распространении позволяет лучше понять рынок. Эти рыночные знания становятся ключевой компетенцией, а затем и конкурентным преимуществом перед другими организациями, более удаленными от своих потребителей.

- Внутреннему развитию способствует отсутствие объектов слияния и/или присоединения. В случае пионерного положения на рынке компания может какое-то время оставаться единственным участником рынка. Возможность приобретений отсутствует.

- Не всегда находится цель, подходящая для присоединения.

- Внутреннее развитие позволяет избежать проблем, возникающих в связи с необходимостью примирения разных культур и традиций, несовместимых порой ожиданий двух организаций.

Слияния и присоединения – развитие посредством покупки другой организации. Мотивы:

- *скорость выхода на новые рынки* или перехода к выпуску новых товаров;

- *конкурентная ситуация*, восстанавливающая баланс между спросом и предложением;

- *создание многопрофильных организаций*, отличающихся устойчивостью к рыночным рискам;

- *удобный момент для присоединений* в период низкой цены акций и/или низкого показателя прибыли на акцию;

- *краткосрочная прибыль*, когда организация приобретает недооцененные активы, а затем распродает их по частям;

- *получение новых стратегических возможностей*;

- *экономии на масштабе*;

- *ожидание заинтересованными сторонами* непрерывного роста;

- *удовлетворение амбиций* быстрого роста компании;

- краткосрочное повышение стоимости акций.

Стратегические альянсы – совместное использование ресурсов для реализации единой стратегии совместных действий. Такой способ совместной реализации новых стратегий приобретает все большую популярность. Это объясняется тем, что менеджменту организаций не всегда по силам

справиться с растущей сложностью факторов внешней бизнес-среды за счет внутренних ресурсов и компетенции. Если у организаций возникает потребность в материалах, навыках, инновациях, финансах или доступе к рынкам, им иногда легче получить это через кооперацию, а не приобретать в собственности.

Несмотря на растущую популярность, альянсы редко отличаются постоянством и длительным периодом времени существования. Одна из причин в том, что альянсы значительно разнятся по сложности: от простых союзов двух партнеров, совместно производящих один товар, до альянсов многих партнеров, производящих сложные товары и принимающих сложные решения.

Мотивы для образования альянсов:

- *Потребность в производстве дополняющих товаров*, которая может быть реализована путем альянса с конкурентами или поставщиками. Это позволяет снизить затраты и повысить качество обслуживания потребителей.
- *Согласованная специализация*, позволяющая каждому из партнеров сосредоточиться на деятельности, которая лучше всего соответствует его возможностям. Посредством альянсов организации выходят на новые рынки, где актуальны местные знания, опыт и поддержка потребителей.
- *Обучение на опыте партнеров и развитие компетенции*, которую позднее можно шире использовать в других направлениях.

Виды стратегических альянсов (таблица 5).

Таблица 5

Виды стратегических альянсов

Форма отношений	Вид альянса
Рыночная	Сообщества Ситуационные альянсы
Договорная	Лицензирование Франчайзинг Субподрядный контракт
Собственность	Консорциум Совместное предприятие

Источник: использованы материалы [4 сс.444-445, 447-450; 13 сс.91, 115; 14 сс.85-96]

Совместные предприятия сохраняют независимость, но создают новую организацию, которой совместно владеют все партнеры. Совместные предприятия могут представлять различные формы сотрудничества: в отношении использования рабочей силы различной квалификации и национальной принадлежности, эксплуатации техники и технологии, управленческой компетенции и финансов. Типичная разновидность – консорциум.

Консорциум включает две или больше организаций на условиях совместного предприятия, создается для реализации определенного проекта.

Ситуационные альянсы охватывают некоторое число организаций, которые взаимовыгодно сотрудничают за формальными рамками отдельных проектов, главным образом, в сфере продвижения товаров на рынки. Однако не исключается партнерское владение активами.

Франчайзинг – лицензионное право на производство и сбыт товаров под известной торговой маркой.

Лицензирование – предоставление права на производство запатентованного товара за комиссионное вознаграждение.

Факторы, влияющие на выбор вида альянса

В таблице 6 приведены факторы, от которых зависит выбор в пользу вида альянса.

Таблица 6

Факторы влияния на выбор вида альянса

Фактор влияния на выбор вида альянса		Стратегические возможности	
		Сообщество, ситуационный альянс	Консорциум, совместное предприятие
Рынок	Темпы изменений	Высокие	Низкие
Ресурсы	Управление активами	Каждый участник управляет самостоятельно	Совместное управление
	Активы партнеров	Использует активы «старшего из участников»	Использует свои активы во благо общему делу
	Риск перехода активов к партнеру	Высокий риск	Низкий риск
Ожидания	Распределение финансового риска	Риск сохраняется	Риск уменьшается
	Политический климат	Неблагоприятный климат	Благоприятный климат

Источник: использованы материалы [4 сс.444-445, 447-450; 13 сс.91, 115; 14 сс.85-96]

Рассмотрим содержание факторов выбора вида альянса:

- *Темпы изменений* вынуждают совершать стратегические шаги быстро. Ситуационный альянс предпочтительнее совместного предприятия, на создание которого требуется много времени.
- *Стратегические возможности* открывают подходы к управлению ресурсами. Если для выбранной стратегии требуются отдельные, отданные в управление альянсу ресурсы, то подойдет совместное предприятие. С другой стороны, для многих стратегий достаточно существующих у партнеров ресурсов, поэтому стороны альянса предпочтут договорные отношения.
- *Ожидания* связаны с распределением выгод и рисков среди сторон, заинтересованных в выборе формы развития альянса.

Составляющие успешного альянса:

- *стратегическая цель и поддержка заинтересованных сторон* в деле формирования межличностных отношений высшего менеджмента;
- *совместимость* организаций-партнеров на уровне национальных культурных различий;
- *экономические показатели*, раскрывающие содержание целей и организационных условий деятельности партнеров;
- *доверие*, основанное на компетенции, репутации, стабильности и предсказуемости поведения партнеров.

Оценка вариантов выбора траектории и способа обеспечения успешного развития. Для выбора вариантов траектории и способов развития необходимо выбрать, прежде всего, критерии успеха, который будет получен в результате действий, связанных с обеспечением развития организации. Рассмотрим, почему одни стратегии успешнее других, введем понятие критериев успеха, с помощью которых оцениваются стратегические варианты. Принято выделять три основных критерия успеха: пригодность, приемлемость и осуществимость. Рассмотрим эти критерии подробнее.

Пригодность – критерий для оценки соответствия стратегии обстоятельствам деятельности организации, т.е. ее *стратегической позиции*. Понятие пригодности включает широкую оценку степени соответствия новой стратегии:

- будущим тенденциям и переменам во внешней бизнес-среде;

- стратегическим возможностям организации;
- ожиданиям заинтересованных сторон.

Каждый фактор оценивается в процессе обоснования стратегии организации и выбора варианта стратегической позиции (таблица 7).

Таблица 7

Оценка пригодности стратегических вариантов

Концепция	Смысл концепции	Решение проблемы
Влияния внешней среды	Рыночные шансы для роста или упадка организации под влиянием внешних факторов	Вертикальная интеграция и отраслевая конвергенция
Сценарии развития	Степень неопределенности и риска наступления событий, несущих нежелательные последствия	Необходимость планов действий в случае непредвиденных обстоятельств
Пять сил Портера	Конкурентные силы	Создание барьеров для новичков
Стратегические группы	Привлекательность групп; барьеры против мобильности	Необходимость перехода в более привлекательную группу
Ключевая компетенция	Пороговые отраслевые стандарты; основа конкурентного преимущества	Устранение слабостей, использование сильных сторон
Цепочка создания стоимости	Рыночные шансы для вертикальной интеграции	Вертикальная интеграция (альянс, слияния)
Заинтересованные стороны	Приемлемость стратегий для заинтересованных сторон	Как стратегия влияет на заинтересованные стороны
Культурная сеть	Пригодность, приемлемость и осуществимость выбранного варианта стратегии развития	Как отрегулировать столкновение культур (в рамках альянса и слияния)

Источник: использованы материалы [4 сс.450-453]

Приемлемость – критерий оценки ожидаемых результатов стратегии. В таблице 8 представлены варианты оценки приемлемости и ограничений стратегии.

Таблица 8

Оценка приемлемости стратегических вариантов

Критерий	Результат	Применение	Примеры	Ограничения
Отдача	Рентабельность	Эффективность инвестиций	Доходность капитала	Применение к отдельным проектам
	Затраты/выгода	Издержки/результат	Крупные проекты	Сложность количественной оценки
	Акционерная стоимость	Влияние стратегии на стоимость	Слияния/присоединения	Низкие возможности детализации
Риск	Финансы	Устойчивость стратегии	Анализ безубыточности	По источникам финансирования
	Анализ чувствительности к риску	Проверка предположений и устойчивости		
Реакция сторон	Баланс интересов	Измерение стратегии	Теория игр	Качественная оценка

Источник: использованы материалы [4 сс.456-460]

Отдача – это преимущества, которые заинтересованные стороны ожидают получить от данной стратегии. Оценка отдачи конкретной стратегии служит ключевым критерием ее приемлемости, по

крайней мере, для части заинтересованных сторон. Существует несколько подходов к оценке: *доходность инвестированного капитала; период окупаемости; дисконтированный поток наличности; прямые материальные издержки.*

Риск отражает вероятность и последствия отрицательного результата реализации стратегии. Риск особенно высок для организаций, имеющих обширные долгосрочные программы инноваций, или в случае высокой неопределенности относительно ключевых факторов среды.

Реакция заинтересованных сторон. Оценивается возможная реакция заинтересованных сторон на новые стратегии и, следовательно, приемлемость новой стратегии:

- Выпуск значительного количества *новых акций* неприемлем для влиятельных заинтересованных групп, поскольку при этом уменьшится количество их голосов.
- Планы *слияния* неприемлемы для профсоюзов и правительства, так как усиливают монопольную власть производителя.
- Электронная коммерция вытесняет традиционные *каналы распространения* (магазины розничной торговли), что вызовет их ответную неблагоприятную реакцию и ставит под сомнение успех стратегии.
- Попытки увеличить долю рынка нарушают баланс конкурентных сил, в результате может быть развязана ценовая война, что приведет к неудовлетворению стороны, терпящей убытки.

Критерием наличия компетенции у организации, необходимой для осуществления выбранной стратегии, является результат анализа и оценка *осуществимости стратегии*. Разработаны несколько подходов к пониманию данной концепции осуществимости выбранной стратегии развития организации:

Финансовая осуществимость предполагает анализ и прогнозирование *финансовых потоков*, необходимых для формирования источников и фондов денежных средств для реализации стратегии.

Развертывание ресурсов позволяет менеджменту понять: во-первых, какие компетенции необходимы организации для того, чтобы соответствовать пороговым² требованиям стратегии; во-вторых, как получить уникальные ресурсы и/или ключевую компетенцию, которые обеспечат конкурентное преимущество. Проблема заключается в том, чтобы определить возможность осуществления намеченные изменения, при том потенциале ресурсов и компетенции, которые соответствуют периоду времени, в течение которого намечено провести изменения.

В ходе реализации стратегии появляются факты, которые иногда вынуждают организацию пересмотреть свою оценку осуществимости вариантов стратегического развития. Возможна корректировка стратегических вариантов или даже отказ от них. Любой стратегический вариант включает: *общую конкурентную стратегию, направление и метод* развития.

С помощью матрицы рыночных шансов и угроз стратегию развития организации относят к одному из четырех направлений: *защищать и наращивать* (существующие товары на существующих рынках); *товарное развитие* (для существующих рынков); *рыночное развитие* (с существующими товарами); *диверсификация* (отход от существующих товаров и рынков). *Компетенция* организации и *ожидания* внутри и вокруг нее также создают (или ограничивают) направления развития.

После выбора направления определяются методы развития организации: развитие на основе внутренних и/или внешних источников (слияния и поглощения, создание альянсов, диверсификация). Важнейшее преимущество внутреннего развития заключается в том, что организация наращивает компетенцию через обучение. Однако существует опасность истощить ресурсы и потерять преимущества специализации. Преимущества слияний и присоединений: скорость и возможность приобрести компетенцию, которой организация пока не имеет. Однако не всегда присоединения

² Пороговые требования стратегии дают представление о том, при каких условиях стратегию следует реализовывать или отклонить реализацию на практике, то есть эти требования сигнализируют о сохранении предпосылок для оптимистичных ожиданий

приносят ожидаемые результаты, во многом из-за культурных различий, неспособности головной компании понять бизнес-единицы, которые она приобрела, и повлиять на них. Стратегические альянсы принимают множество разных форм. В самых успешных альянсах участники стремятся укреплять и развивать партнерство, особенно когда между партнерами существует доверие.

Список литературы

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
2. *Ассен М.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство «Berenschot». – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 319 с.
3. *Василенок В.Л., Усик Н.И.* Актуальные теоретические и практические аспекты развития предприятий различных форм собственности в контексте модернизации экономики // Электронный научный журнал СПбГУНиПТ, 2012, № 1.
4. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. – 800 с.
5. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия. — М.: Издательство «Дело» АНХ. 2008. — 568 с.
6. *Коваленко Б.Б.* Дилемма партнерства в предпринимательской деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент - 2014. - № 3(16). - С. 215-221.
7. *Коваленко Б.Б., Савушкин А.А.* Сделки слияний и поглощений в процессе создания и роста стоимости организаций корпоративного предпринимательства. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4(19). С. 194-205.
8. *Коваленко Б.Б.* Институты публичного и частного владения собственностью в условиях самоорганизации корпоративного предпринимательства. Особенности российской пищевой промышленности. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». [Электронный ресурс]: <http://www.economics.iibt.ifmo.ru>. 2013. № 2. С. 100-113.
9. *Коллис Д. Дж., Монтгомери С.А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
10. *Портер Е. Майкл* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
11. *Сергеева И.Г., Грачева Е.А.* Совершенствование корпоративного законодательства как средство повышения эффективности предпринимательства // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». - 2013. - № 3
12. *Сергеева И.Г., Доронина М.Н.* Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». - 2013. - № 3
13. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.
14. *Уоллес Р.Л.* Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий / Пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2005. – 288 с.
15. Hull J. Options, Futures and Other Derivative Securities. – Prentice-Hall, Inc., eighth edition, 2011. – 864 p.
16. Frederic S. Mishkin, Stanley G. Eakins. Financial Markets and Institutions. – Prentice Hall, eighth edition, 2014. – 704 p.
17. Nikiforova V, Sergeeva I, Vasilyonok V. Collective Investing in Russia. – Czech.: AcE, s.r.o., Zlin, 2012. – 121 p.
18. Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford J. Jordan. Fundamentals of Corporate Finance. – McGraw-Hill Irwin, sixth edition, 2002. – 800 p.