

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ

В современных условиях при наличии конкуренции эффективность деятельности организаций определяется двумя слагаемыми – степенью соответствия товаров и услуг спросу потребителей и правильным выбором стратегии, ориентированной на завоевание прочных позиций на рынке. Потребность в разработке стратегии возникает в связи с динамизмом изменений экономических условий, в которых функционирует организация, поэтому стратегия должна использоваться в качестве инструмента для адаптации к происходящим переменам окружающей среды. В данной статье исследуется зарубежный опыт формирования стратегии деятельности организаций, выделены преимущества и проблемы, связанные с разработкой стратегии деятельности организации.

In modern conditions, in the presence of competition, the effectiveness of organizations is determined by two components – the degree of conformity of goods and services to consumer demand and the right choice of strategy aimed at gaining a strong position in the market. The need to develop a strategy arises from the dynamism of changes in the economic environment in which the organization operates, so the strategy should be used as a tool to adapt to changes in the environment. This article examines the foreign experience in the formation of the strategy of organizations, highlighted the advantages and problems associated with the development of the strategy of the organization.

*Ключевые слова:* стратегия деятельности; цели; критерии; внешняя среда; конкурентоспособность.

*Key words:* strategy; purposes; criteria; external environment; competitiveness.

Одним из направлений социально-экономического развития экономики Республики Беларусь является создание благоприятных условий для функционирования субъектов хозяйствования, что способствует повышению конкурентоспособности всей страны. Ориентир на собственные силы и ресурсы при рациональном привлечении иностранных инвестиций для решения первостепенных национальных задач требует разработки и проведения целенаправленной работы по подготовке бизнеса к новым условиям. Достижению данной цели в большой степени способствует стратегическое планирование [1, с. 9].

Как известно, рыночная стратегия – это совокупность правил, которым должно следовать любое хозяйствующее подразделение, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

Правильная и эффективная стратегия должна указывать пути достижения поставленных целей и удовлетворять требованиям шести критериев: внутренняя согласованность целей деятельности; согласованность целей с условиями окружающей среды; соответствие целей величине имеющихся ресурсов; допустимая степень риска; временной диапазон и эффективность [2, с. 145].

Разработка стратегии организации – необходимое в бизнесе направление, имеющее большое значение и активно используемое в странах Евросоюза, США, Японии как база совершенствования управленческих процессов. Стратегическое планирование повышает эффективность хозяйствования в условиях конкуренции, позволяет правильно оценить ситуацию на рынке и предпринять необходимые решения для дальнейшего развития деятельности.

В настоящее время существует значительное количество определений стратегии, однако всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние любой организации, как средства связи организации с внешней средой.

Однако разработка стратегии, как и любой подход к управлению организацией, имеет свои преимущества и проблемы, влияющие на ее деятельность (таблица).

**Преимущества и проблемы наличия стратегии организации**

Влияние стратегии на организацию	Преимущества	Проблемы
Задаёт направление развития	Основной смысл стратегии – указать организации надёжный курс развития в существующих условиях	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но иногда целесообразно снизить скорость, замедлить ход, внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперед, обращать внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение
Координирует усилия	Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны	Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности
Характеризует организацию	Стратегия в общих чертах характеризует организацию и указывает ее отличительные особенности. Стратегия дает возможность разобраться в том, как организация «ведет дела»	Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы
Обеспечивает логику	Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок	Творчество не терпит последовательности, творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми
Примечание – Источник: [2, с. 25–30].		

Следует отметить, что изучение опыта использования стратегии в деятельности организации позволило установить, что в открытом доступе примеров применения стратегий зарубежными компаниями не так много, однако среди них можно выбрать наиболее успешные направления стратегического развития с точки зрения повышения конкурентоспособности.

Так, например, туристическая компания «Туя» искала оптимальный вариант вхождения на рынок России и в 2009 г. начала применять европейские технологии. Сотрудниками компании были исследованы национальные особенности и специфика запросов различных групп потребителей и на основе полученных результатов разработан уникальный комплекс предложений для каждой из составленных групп потребителей по наиболее привлекательным ценам.

В частности, в список предложений вошли: концепции семейного туризма с использованием детских клубов, тематические программы и экспедиции для активных путешественников, отдых класса люкс для VIP-клиентов. Кроме того, одной из привилегий организации является оказание компанией полного цикла обслуживания: турагентство, отправляющий туроператор, принимающая структура, транспортная компания, отель. Персонал компании «Туя» прошел аттестацию на соответствие мировым стандартам качества в области сервисного обслуживания, поэтому предлагает возврат клиенту оплаченных денег, если качество услуги не соответствует заявленному [3, с. 131].

Также целесообразным является рассмотрение примера разработки стратегии повышения конкурентоспособности такой международной компании, как американский оператор ресторанов быстрого питания «Вендис» (Wendy's Group). Данная компания владеет третьей в мире по размеру сетью закусочных. В период мирового финансового кризиса широкомасштабные операторы фастфуда приступили к стремительному освоению внешних рынков. Для этого была осуществлена комплексная оценка внешней среды, в частности конкурентного окружения, результаты которой послужили отправной точкой в формировании распределительной политики компании «Вендис», направленной на обретение конкурентных преимуществ на внешних рынках быстрого питания. При этом ресурсы преимущественно были вложены в развитие сети в региональных центрах, что позволило открыть большое количество закусочных в городах с населением до 500 тыс. чел., где нет прямых конкурентов. Закусочные «Вендис» также размещались на трассах, заправочных станциях и железнодорожных вокзалах.

В качестве примера, подчеркивающего необходимость проведения поэтапного выбора целевого рынка с помощью функциональных стратегий повышения конкурентоспособности, можно привести действия по завоеванию внешних рынков двумя мировыми торговыми компаниями – «Ашан» (Auchan) и «Карфур» (Carrefour). Однако данные компании использовали раз-

ные стратегии вхождения на рынок. Так, стратегия компании «Карфур» была направлена на кратко- и среднесрочный результат. Стратегия организации была не агрессивной, на первом этапе внедрения на новый рынок компания задержалась на старте, затем специалисты компании выжидали перед принятием решения о внедрении либо стратегии органического роста, или стратегии приобретения. Потеряв время и не получив моментального положительного результата, «Карфур» приняла решение свернуть свою деятельность в отдельных международных странах, например в России.

Компания «Ашан» рассматривает внешние рынки для длительного и глубокого освоения, поэтому персонал компании при разработке стратегии старался подстраиваться более гибко к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Стратегия «Ашан» заключается в укреплении покупательной способности основной части своих клиентов по средствам предложения им каждый день значительного количества качественных товаров по ценам на 10–20% ниже, чем у конкурентов. Такая стратегия оказалась оптимальным ответом на кризисную ситуацию, в итоге количество клиентов в значительной степени возросло.

Таким образом, анализ опыта зарубежных компаний в сфере разработки стратегий развития деятельности организации [4, с. 187]:

1. Анализ соответствия стратегических намерений организации существующим рыночным возможностям.
2. Установление конкурентного потенциала организации.
3. Признание состояния и разработка прогноза развития рыночной среды, позволяющего оценить возможные угрозы для деятельности организации.
4. Определение сильных и слабых сторон организации, анализ их воздействия на возможности и угрозы со стороны рынка.
5. Изыскание вспомогательных ресурсов для завоевания новых конкурентных преимуществ.
6. Своевременное определение проблемных мест в долгосрочной периоде и разработка направлений их нейтрализации.
7. Разработка алгоритмов действий при возникновении в будущем проблем, аналогичных текущим проблемам.

Таким образом, разработка стратегии развития деятельности позволит отечественным организациям повысить свою конкурентоспособность на внутреннем рынке, а также освоить внешние рынки; внедрить в практику работы такие направления, как сильная концепция продукта с системой постоянного контроля и повышения качества, программа продвижения продукции с четкой направленностью на целевых потребителей, региональное развитие дистрибьюторской сети, гибкая ценовая политика с ориентацией на потребительские предпочтения и многие другие.

Следовательно, создание конкурентных преимуществ отечественных организаций должно учитывать опыт ведущих зарубежных компаний, успешно осваивающих внешние рынки, для сбыта собственной продукции.

#### Список использованной литературы

1. **Национальная** стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экон. бюл. НИЭИ Минэкономики. – 2015. – № 4. – С. 6–99.
2. **Ансофф, И.** Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М. : Питер, 2013. – 344 с.
3. **Малышев, Н. Г.** Опыт применения стратегий повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий / Н. Г. Малышев, Г. Г. Бубнов // ТДР. – 2013. – № 1. – С. 131–134.
4. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. пособие / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2014. – 357 с.