

Логинова Екатерина Витальевна, к.э.н., доцент,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»), Самара
Loginava Ekaterina Vitalievna
Samara University IMI

Труфанова Екатерина Николаевна,
магистр направления экономики,
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»), Самара
Trufanova Ekaterina Nikolaevna,
Samara University IMI

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ: ПОНЯТИЯ, ВИДЫ,
МЕТОДОЛОГИЯ ОБОСНОВАНИЯ
DEVELOPMENT STRATEGY: CONCEPTS,
TYPES, METHODOLOGY OF JUSTIFICATION**

Аннотация: В работе даны определения термина «стратегия», рассмотрены стратегии роста организации. Рассмотрена классификация стратегий с позиции роста фирмы и с позиции иерархии.

Abstract: The work provides definitions of the term “strategy” and examines the organization’s growth strategies. The classification of strategies from the perspective of firm growth and from the perspective of hierarchy is considered.

Ключевые слова: стратегия предприятия, классификация стратегий, развитие организации, стратегия роста.

Keywords: enterprise strategy, classification of strategies, organization development, growth strategy.

Термин «стратегия», применяемый экономистами, как теоретиками, так и практиками, имеет различные значения по своему содержанию.

Само слово «стратегия» происходит от греческого stratis – «войско» и ago – «вести» или strategos – наука полководца. Как понятно из вышесказанного, этот термин позаимствован из военного дела, в котором означает долгосрочное военное планирование и реализацию разработанных планов с применением всех подходящих средств. В экономике этот термин применяется для крупномасштабных долгосрочных мероприятий по отношению к фирме [1].

Стратегический подход в менеджменте предприятий начал применяться с 1920-1930х годов. В начале, когда обнаружили, что при увеличении объема производства и продаж в 2 раза, удельные издержки на единицу товара снижаются на 20%, стратегия обозначала управление ресурсами. Прочно в состав терминологии менеджмента слово «стратегия» вошло в 1950е годы, в связи с важностью быстрого реагирования на перемены во внешней среде предприятия. Впоследствии слово «стратегия» вошло и в терминологию бизнес-администрирования [2].

В ходе анализа источников выявлены такие обозначения термина «стратегия», общие стратегии роста фирмы предоставлены на рисунке 1.:



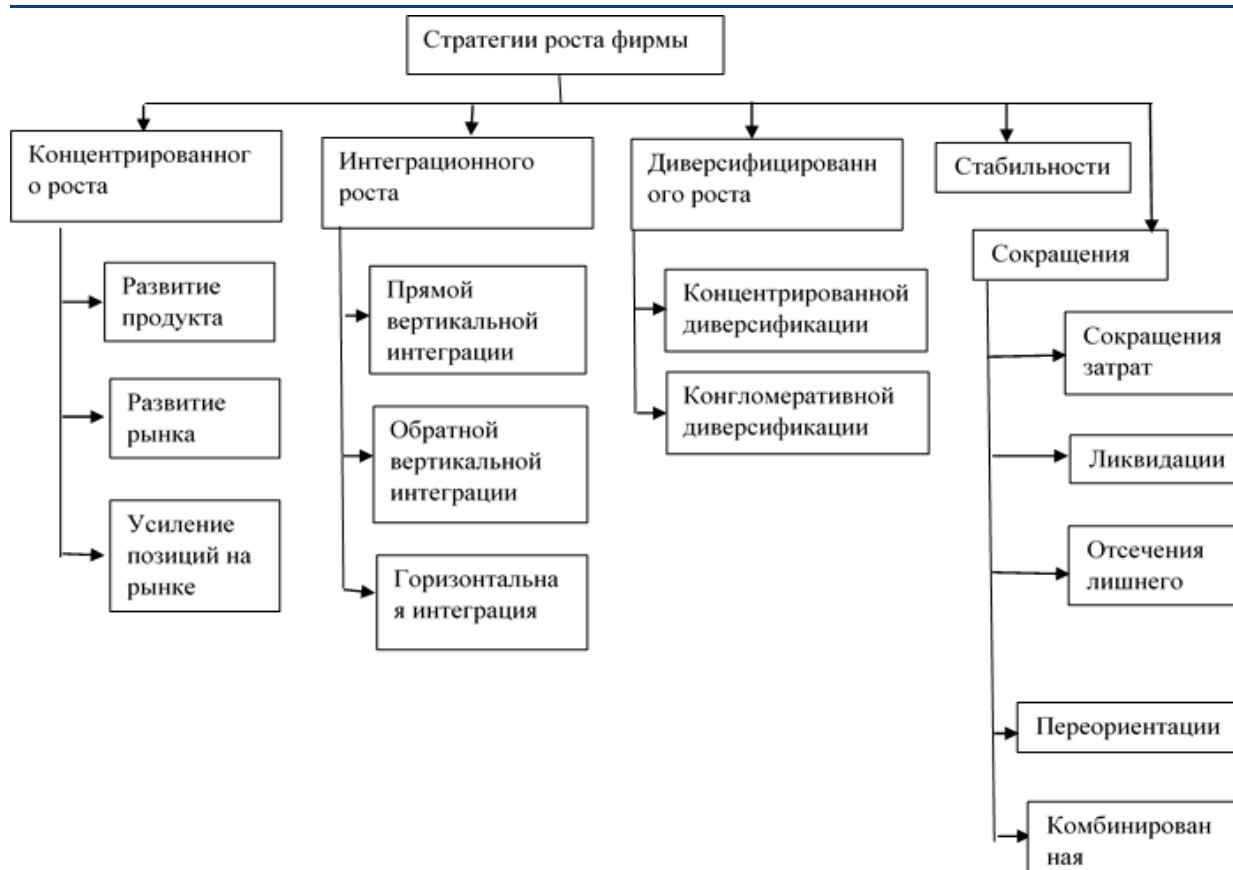


Рис. 1

а) «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

б) «идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей».

в) «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [1].

г) «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [3].

д) «детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей».

е) «комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках» [4].

ж) «основные долгосрочные цели и задачи компании, в соответствии с ней определен курс действий и распределены ресурсы, необходимые для достижения этих целей.» [5].

Основываясь на вышеприведенных вариантах обозначения термина «стратегия», автор предлагает свое определение: стратегия – это набор и порядок действий, предпринимаемых, чтобы достичь поставленные цели при условии оптимального использования имеющихся экономических ресурсов.



Существует множество видов стратегий, которые могут быть классифицированы с позиции роста фирмы и с позиции иерархии. Классификация с позиции роста фирмы (см. рис. 1) – это общие стратегии роста.

Выбор конкретной стратегии зависит от многих параметров, которые включают стадию жизненного цикла фирмы, темпы роста рынка, склонность руководителей фирмы рисковать.

Стратегия ограниченного роста (стабильность) – используется в отраслях, в которых технология стабильна, а товары обновляются редко, т.е. старые отрасли индустрии. Если фирма обеспечивает достижение установленных целей, рыночное положение фирмы хорошее, фирма находится в фазе расцвета или зрелости, то поддержка имеющегося положения является оправданной стратегией.

Далее рассмотрены стратегии роста, которые можно использовать на любой стадии жизненного цикла фирмы в отраслях с динамично изменяющимися технологиями. Использование данных стратегий позволяет обеспечивать экономический рост фирмы.

Стратегии концентрированного роста

Данная группа стратегий характеризуется тем, что фирма остается в той же отрасли, развивая товар, либо рынок и стремясь усилить свои позиции за счет этого. К данной группе стратегий относятся:

а) Усиление позиций на имеющемся рынке. Данная стратегия имеет минимальный риск, т.к. фирма имеет дело с имеющимся товаром на имеющемся рынке. Минусом данной стратегии являются высокие маркетинговые расходы при достаточно умеренной прибыли.

б) Развитие рынка. Фирма выходит на новый рынок, для чего необходим большой спрос на товар, кроме того, нужно организовать систему сбыта.

в) Развитие товара. Фирма либо выводит на рынок новый товар, либо значительно улучшает имеющийся, т.е. ведет инновационную деятельность.

Стратегии интеграционного роста

Данная группа стратегий представляет собой расширение фирмы путем создания или поглощения новых подразделений и применяется при значительном росте фирмы. Эта группа стратегий включает:

а) Прямая вертикальная интеграция – создание либо присоединение новых подразделений, которые будут ближе к потребителю (например, создание сбытовой сети), т.е. рост за счет потребителей.

б) Обратная вертикальная интеграция – создание либо присоединение новых подразделений, которые будут ближе к сырью (например, приобретение предприятия-поставщика сырья), т.е. рост за счет поставщиков.

в) Горизонтальная интеграция – создание либо присоединение новых подразделений, занимающихся производством аналогичной продукции, т.е. рост за счет конкурентов.

Стратегии диверсифицированного роста

Данная группа стратегий характеризуется тем, что фирма начинает работать в новых отраслях, выходит в этих отраслях на новые рынки и предлагает новые продукты. К этой группе стратегий относятся:

а) Концентрированная диверсификация – фирма расширяет ассортимент товаров за счет похожих по технологии производства или особенностям маркетинга на имеющиеся.

б) Горизонтальная диверсификация – фирма расширяет ассортимент товаров на имеющемся рынке путем применения новых технологий и вхождения в новые отрасли.

в) Конгломеративная диверсификация – фирма расширяет ассортимент товаров на новых рынках за счет изготовления новой продукции, технологически не связанной с существующими видами товаров.



Стратегии сокращения

Данная группа стратегий применяется в случаях, если предприятию нужно реструктуризоваться после продолжительного периода роста или для того, чтобы улучшить эффективность деятельности в условиях экономических кризисов или значительных перемен (к примеру, в случае структурных изменений в технологии производства). Также данная стратегия применяется, если параметры эффективности деятельности фирмы снижаются и другие меры не помогают. Данные стратегии включают следующие:

а) Ликвидация – самый радикальный случай, предусматривающий полную распродажу имущества фирмы, выплату кредиторской задолженности, включая задолженность перед собственниками.

б) Отсечение лишнего – увеличение рентабельности и эффективности деятельности за счет ликвидации отдельных убыточных подразделений.

в) Переориентация – в условиях экономического кризиса, а также при структурной перестройке экономики имеет смысл сокращение деятельности в депрессивных отраслях, на неперспективных рынках и переориентацию на более перспективные отрасли и рынки с целью повышения эффективности деятельности.

г) Сокращение затрат – фирма ищет потенциал уменьшения расходов, разрабатывая соответствующие меры.

д) Комбинированная – сочетание различных стратегий. Целесообразно, если фирма ведет деятельность в разных отраслях, в которых экономические условия значительно различаются [1].

По признаку иерархии управления все стратегии разделяются на следующие группы:

а) Корпоративная;

б) Деловая;

в) Функциональная;

г) Операционная (линейная).

Корпоративная стратегия – способ утверждения деловых принципов диверсифицированной компании в разных отраслях, и действия по оптимизации работы групп фирм, из которых она состоит.

Деловая – действия, которые нацелены на обеспечение эффективной работы в одной конкретной сфере деятельности, т.е. фирма демонстрирует достижение прочных конкурентных позиций на длительное время.

Функциональная – управление одной конкретной сферой деятельности (производство, финансы, персонал, сбыт, маркетинг и т.д.), либо основным функциональным направлением [6].

Операционная – управление основными организационными звеньями (завод, цех, отдел), и обеспечение исполнения важнейших задач оперативного уровня (закупка сырья, управление запасами, ремонт, транспорт, рекламная кампания) [7].

Вышеперечисленные стратегии имеют комплексный характер и описывают деятельность фирмы на каком-либо управленческом уровне. Каждый из видов стратегий разрабатывается и утверждается менеджером соответствующего уровня: корпоративная – высшими менеджерами корпорации уровня совета директоров, деловая – высшими менеджерами отдельного предприятия, функциональная – менеджерами среднего уровня, операционная – менеджерами начального уровня.

Майкл Портер выявил также возможные типы стратегий, которые могут помочь фирме улучшить конкурентоспособность.

Согласно Портеру, существует 5 факторов, влияющих на то, какую стратегию выберет фирма: 1) опасность появления новых конкурентов; 2) рыночная власть покупателей; 3) рыночная власть поставщиков; 4) наличие товаров-заменителей; 5) действующие конкуренты.



Стратегию фирмы по Портеру, определяет два параметра: величина рынка и тип конкурентного преимущества. Эти параметры, взаимодействуя, дают 4 возможных варианта стратегии предоставлены на рисунке 2.:

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках		2. Дифференциация
	3. Фокус на издержках		4. Фокус на дифференциации

Рис.2

1. Лидерство в издержках – фирма оптимизирует затраты, чтобы они были меньше, чем у потенциальных конкурентов;

2. Широкая дифференциация – выделение товара, чтобы он отличался от товаров конкурентов.

3. Фокусирование – фирма сосредотачивается на одном или нескольких отдельных рыночных сегментах и в данном сегменте стремится обеспечить себе плюсы перед конкурентами либо путем оптимизации затрат, либо путем создания товара, отличающегося в лучшую сторону от товаров конкурентов.

4. Оптимальных издержек – предприятие предлагает клиентам широко дифференцированные товары по ценам, ниже, чем у конкурентов [8].

При этом необходимо помнить, что невозможно осуществлять более одной стратегии одновременно: реально либо оптимизировать затраты, либо дифференцировать товар и обеспечивать его уникальные достоинства.

Таким образом, разнообразие способов классификации стратегий отражает комплексность этого понятия. В целом, можно сказать, что стратегия предприятия содержит цели, правила, процедуры и способы достижения целей, но чаще всего, в ней нет конкретных цифровых параметров.

Список литературы:

1. Виханский, Наумов. Менеджмент. М: Магистр, 2023. – 672 с.
2. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом компании: Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. М., 2022. 650 с.



4. Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. – 296 с.: ил
5. Аннаев А. А. Инновационный менеджмент как одно из направлений стратегического менеджмента / А. А. Аннаев // Символ науки: междунар. науч. журн. – 2023. – № 6-1. – С. 51–52.
6. Кравцов С. Д. Стратегический менеджмент как стратегический процесс / С. Д. Кравцов, Ю. В. Журов // Перспективные треки использования цифровых технологий и инноваций в практике корпоративного управления: сб. науч. ст. Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (RCIMSS-2023), Москва, 30 марта 2023 г. – Т. 14. – Москва: Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова, 2023. – С. 241–244.
7. Финансовый менеджмент: учебник / Е. И. Шохин, С. В. Большаков, М. Г. Булатова [и др.]; под ред. Е. И. Шохина. – Москва: КноРус, 2023. – 475 с.
8. Корнеева И. В. Стратегическое управление персоналом организации: теория и практика / И. В. Корнеева, Н. В. Сидоров // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6–7 (36). – С. 339–357.

