

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕСТА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ОБЩИХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрена классификация стратегий предприятия, исследованы подходы к классификации стратегий развития, определены характерные признаки, присущие стратегии развития предприятия и предложена новая классификация стратегий «по степени отношения к развитию».*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегия развития, признаки стратегии развития, классификация стратегий.

**Постановка проблемы.** Современные условия функционирования отечественных предприятий характеризуются затяжным финансово-экономическим кризисом, ростом уровня неопределенности внешней среды (индивидуализация и динамизм поведения потребителей, новейшие информационные технологии, высокие требования к качеству товаров и обслуживания и т. д.), политической нестабильностью, обострением конкуренции, неспособностью достижения высоких результатов хозяйственной деятельности. Именно посткризисный период побуждает предприятие к выживанию в условиях конкуренции, достижения постоянного и непрерывного развития. Возможность решения проблемы развития предприятия заключается в отслеживании тенденций развития рынка, разработке и реализации конкурентных преимуществ, что может быть достигнуто благодаря эффективной стратегии развития предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретические и методологические аспекты формирования стратегии предприятия, ее видовые проявления нашли свое отражение в исследованиях как зарубежных ученых-экономистов, так и отечественных: И. Ансофф [1], Н. Портер [2], А. Стрикленд и А. Томпсон [3], Т. Фролова [4], Г. Киндрацкая [5], Н. Тренев [6], А. Юданов [7], А. Гапоненко [8], Л. Довгань [9] и др.

Исследованию сущности стратегии развития предприятия посвятили свои труды В. Рудьев и С. Гуткевич [10], В. Дорофеев [11], Ю. Левицкий [12], Н. Головинов [13], Е. Павлова [14], А. Зуб [15] и др. Узким местом проведенных исследований упомянутых ученых выступает отсутствие подходов к классификации стратегий развития предприятия.

**Целью статьи** является определение места и видовых проявлений стратегии развития в системе общих стратегий предприятия.

При выполнении исследования использовался системный подход, методы анализа, сравнения, систематизации и классификации.

**Изложение основного материала.** Каждая стратегия реализуется на разных предприятиях с определенными особенностями, приобретает специфические признаки.

Классификация типов стратегий, которые формируются в процессе обоснования перспективных направлений функционирования и развития предприятия, классифицируются по следующим наиболее распространенным признакам: масштаб разработки, направления деятельности, уровень принятия стратегических решений, сроки реализации стратегии, темпы развития, способы обеспечения развития, стадии жизненного цикла, способы достижения конкурентных преимуществ, позиция в отрасли, рыночном сегменте и тому подобное.

Большинство ученых утверждают, что будущее предприятия в конкурентной среде можно описать с помощью иерархии стратегий А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, в которой выделяются три уровня [3, с. 145]: корпоративная (общая, портфельная) стратегия — определяет общий план управления диверсифицированным предприятием. Она охватывает все сферы его деятельности, очерчивает общее направление развития; деловая (конкурентная, бизнес) стратегия — сосредоточена на управлении успешной деятельностью в одной из сфер

бизнеса. Цель ее заключается в достижении долговременных деловых преимуществ; функциональная стратегия — конкретизирует детали в общем плане развития предприятия путем определения подходов, действий по управлению подразделениями, функциями. Направлена на эффективное использование ресурсов отделов (служб) в рамках реализации общей стратегии; операционная стратегия — определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами, центрами), способы решения стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).

Анализируя корпоративную стратегию Т. А. Фролова, утверждает, что это не сумма стратегий ее подразделений, как пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития [4].

Ученые В. А. Рудьев, С. А. Гуткевич, В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, условно делят стратегии на две группы: функционирования (лидерство в снижении издержек, дифференциации и фокусировки); развития (роста, ограниченного роста, сокращения и комбинирования) [10, с. 191–192; 11, с. 245].

К стратегиям развития вышеназванные ученые-экономисты относят стратегию роста, которая используется молодыми организациями, которые желают в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции.

Существуют три основные альтернативы стратегии роста: ускоренный (концентрированный), интегрированный и диверсифицированный рост. В зарубежной и отечественной научной литературе перечисленные стратегии называются базисными (эталонными) стратегиями развития предприятия [1; 9; 10, с. 192].

Стратегия ограниченного роста — это стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции [10, с. 193].

Некоторые ученые-экономисты относят к стратегиям развития стратегию сокращения, которая принимается при экономическом спаде и угрозе банкротства. Данная стратегия содержит следующие альтернативы: стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов, стратегия «сбора урожая», ликвидация предприятия [10, с. 193; 16].

Но, на наш взгляд, данное мнение ученых не является корректным, потому что стратегия, главной целью которой является выживание или свертывания производства, и ликвидация организации не является стратегией развития предприятия. Определение термина «развитие» в трудах некоторых ученых дает нам возможность утверждать, что относить стратегию сокращения к стратегиям развития является ошибочным [8, с. 11; 16, с. 453; 17, с. 1043]. Стратегия сокращения издержек и стратегия сокращения организации, на наш взгляд, могут входить в состав основной стратегии развития организации в качестве вспомогательных мер на краткосрочной основе в рамках комплекса действий, направленных на развитие предприятия. Поэтому выделение данных стратегий как полноценных стратегий развития не является уместным. Что касается стратегии «сбора урожая» и стратегии ликвидации предприятия, то, по нашему мнению, они не могут относиться к стратегиям развития, ведь сокращение деятельности организации или ее ликвидация не является показателем прогресса, а, наоборот, является признаком регресса, то есть движения назад, деградации, изменений в худшую сторону и т. д.

Среди ученых существует много разных мнений относительно видов стратегий развития. Так, А. Т. Зуб считает, что в общем виде организация имеет пять вариантов стратегического развития: оставить все без изменений, обеспечить внутренний рост, выбрать стратегию внешнего роста, провести извлечение вложений или выйти на международный рынок [15, с. 95].

Российские ученые В. И. Зайцев, С. А. Логвинов, Е. Г. Павлова определяют три основных вида стратегий развития: стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения [14, с. 338].

Н. Н. Тренев выделяет основную (подвиды стратегии: роста, поддержания, ухода, комбинированная), конкурентную (подвиды стратегии: снижение цен, дифференциация, концентрация) и функциональную стратегию предприятия [6, с. 55].

Конкурентные (деловые) стратегии подчиняются корпоративной, указывают пути достижения избранного ею направления в организации.

М. Портер к конкурентным стратегиям относит стратегии, которые имеют универсальную возможность применения, выведенные из некоторых базовых постулатов теории конкурентных преимуществ [2]: лидерство по низким затратам, дифференциации и фокусированию. В. А. Рульева и С. А. Гуткевич их называют стратегиями функционирования [10, с. 190]:

1. Стратегия лидерства в минимизации издержек производства (или цен). В центре внимания этой стратегии — низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество по отношению к затратам создает относительно эффективный барьер от пяти конкурентных сил.

2. Стратегия дифференциации. Целью стратегии является придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают данный товар от предложений конкурентов.

3. Стратегия фокусирования, т. е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Ее цель — удовлетворить потребности выбранного сегмента лучше, чем конкуренты.

К конкурентным стратегиям относят классификацию стратегий по Ф. Котлеру, которая основывается на осознании роли и места определенной организации, ее конкурентов. Исходя из доли рынка, которую держит предприятие, различают четыре типа конкурентной стратегии: лидера (когда организация занимает доминирующие позиции на рынке, и они признаны ее конкурентами), атака лидера (ее цель — занять место лидера), преследования (адаптируется к основным конкурентам, внедряя передовые технологии с целью снижения издержек и т. п.) и специалиста (концентрации на определенном сегменте) [5, с. 276].

На основе теории конкурентных стратегий, которая позволяет объяснить способ становления и развития предприятия, А. Ю. Юданов разработал классификацию конкурентных стратегий, которая включает четыре вида: эксплерентная (пионерская) — означает выход на рынок с новым (инновационным) продуктом и захват части рынка; виолентная (силовая) — характерна для больших компаний, осуществляющих массовое производство, опережая конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба; пациентная (нишевая) — заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка путем специализированного производства продукции с уникальными характеристиками; коммутантная (стратегия приспособления) — заключается в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, по тем или иным причинам не занятых виолентами и пациентами [7, с. 53–57].

Конкурентные стратегии детализируются в функциональных стратегиях, что позволяет предприятиям решать конкретные задачи своего развития в конкретных условиях и достигать определенных целей. В научной литературе их довольно значительное количество, но в целом можно выделить такие: товарно-рыночная стратегия, ресурсно-рыночная стратегия, финансово-инвестиционная стратегия, технологическая стратегия, социальная стратегия, интеграционная стратегия [12, с. 62].

Проведенный анализ рассмотренных подходов к разделению стратегий предприятия позволил прийти к выводу об отсутствии в научном кругу попытки классификации стратегий развития.

В ходе исследований нами были определены характерные признаки, присущие стратегии развития предприятия, которые иллюстрирует рисунок 1.

Стратегия предприятия может иметь или не иметь определенных признаков. Поэтому можно осуществить разделение стратегий предприятия на те, которые имеют признаки стратегий развития, и те, которые их не имеют.

К первой категории, по нашему мнению, следует отнести: стратегию роста, стратегию ограниченного роста (если предусматривает качественные изменения), стратегии дифференциации и фокусировки, стратегию лидера, стратегию атаки, стратегии последователя, нишевую стратегию, эксплерентную стратегию, виолентную стратегию (кроме этапа «неповоротливого бегемота»), пациентную стратегию. Перечисленные стратегии имеют определенные нами признаки, поэтому могут быть занесены в данную категорию. Но следует заметить, что данный перечень не является исчерпывающим, потому что существует значительное количество функциональных стратегий, которые при разных условиях могут быть отнесенными к стратегиям развития.

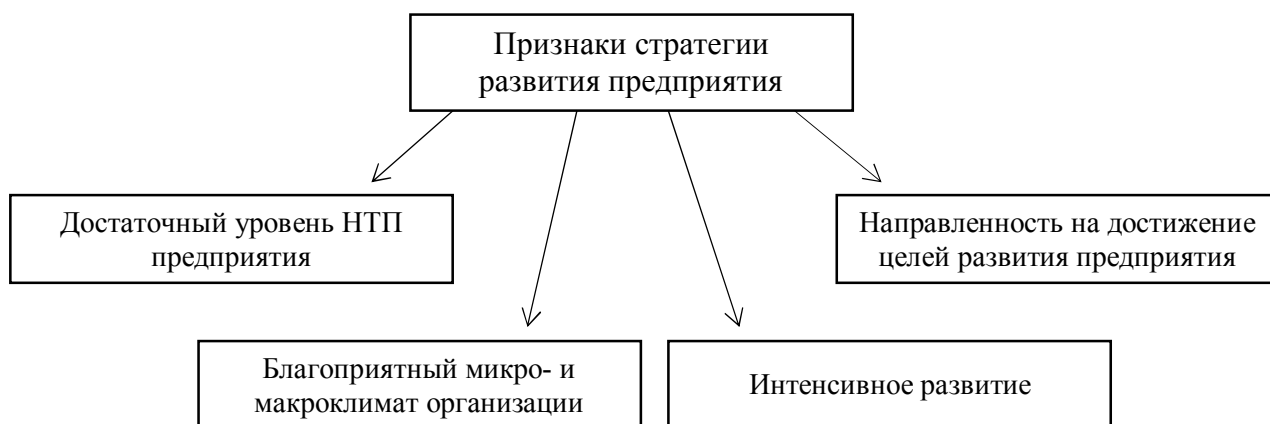


Рисунок 1 — Признаки стратегии развития предприятия

К тем стратегиям, которые не имеют признаков стратегий развития, на наш взгляд, следует отнести: стратегию сокращения, комутантную стратегию и стратегию ограниченного роста (если она не предполагает качественных изменений). Как было рассмотрено нами выше, стратегия сокращения не предусматривает создание качественно новых форм, движения вперед, она применяется в рамках выживания предприятия. Комутантная стратегия предусматривает не создание качественно нового, а лишь приспособление к условиям рынка, заполнение тех ниш, которые не заняли пациенты и виоленты.

На основе полученных в ходе исследования результатов стало возможным осуществить распределение стратегий на группы на основе уровней принятия стратегических решений (корпоративная, конкурентная, функциональная) и с учетом определенных нами в ходе исследования признаков, свойственных стратегии развития.

Целесообразным, на наш взгляд, является классификация стратегий «по степени отношения к развитию». В ее пределах предлагается выделить 3 группы:

1. Стратегии первой степени отношения к развитию.
2. Стратегии второй степени отношения к развитию.
3. Стратегии третьей степени отношения к развитию.

Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Классификация стратегий по степени отношения к развитию

№ п/п	Степень отношения к развитию	Характеристика степени	Стратегии по степени отношения к развитию
1	I степень	Наличие всех специфических признаков стратегии развития	Стратегия роста, стратегия ограниченного роста (в случае наличия качественных изменений)
2	II степень	Является стратегией развития только на конкретном её этапе	Стратегии дифференциации и фокусирования, стратегия лидера, стратегия атаки, стратегия последователя, стратегия нишера, эсплорентная стратегия, виолентная стратегия (кроме этапа «неповоротливого бегемота»), пациентная стратегия
3	III степень	Предосматривают лишь качественно новые формы	Функциональные стратегии в случае предвидения качественно новых форм (товарно-рыночная: лидерство по качеству профильной продукции, расширения охваченного сегмента рынка сбыта, обновление номенклатуры производства; ресурсная стратегия: качественно новая технология использования ресурсов и тому подобное; технологическая стратегия: уникальная технология производства)

Стоит отметить, что среди функциональных стратегий есть такие, которые достаточно сложно отнести к стратегиям конкретной степени отношения к развитию, поскольку в социальных стратегиях, номенклатурных стратегиях (кроме стратегии обновления номенклатуры), интеграционных стратегиях и т. п. нельзя определить признаки стратегий развития.

Иерархичность корпоративных и конкурентных стратегий над функциональными делает их классификацию в зависимости от степени отношения к развитию возможным с учетом их подчинения.

**Выводы.** Проведенное исследование разрешило сформировать дефиницию стратегии развития, как стратегии предприятия, направленной на достижение целей развития, в отличие от целей выживания, и основанной на принципах интенсивного развития при наличии у данного предприятия существенного научно-технического потенциала.

Отсутствие четко определенного места стратегии развития предприятия в системе классификации стратегий позволило установить, что стратегия предприятия может быть стратегией развития при наличии у него определенных признаков. Кроме того, были выделены 3 группы стратегий, что позволило ввести новый классификационный признак стратегий предприятия «по степени отношения к развитию».

### Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. — СПб. : «Питер», 1999. — 432 с.
2. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. — М. : Международные отношения, 2003. — 896 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, Н. Ы. Соколовой. — М. : Банки и биржи, 2008. — 576 с.
4. Фролова Т. А. Корпоративные стратегии глобального инвестиционного бизнеса [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова // Эффективная экономика. — 2012. — № 6. — Режим доступа к журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.
5. Киндрацкая Г. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Г. И. Киндрацкая. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К. : Знание, 2010. — 406 с.
6. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н. Н. Тренев — М. : Приор, 2012. — С. 288.
7. Юданов А. Типы конкурентной стратегии : «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. — 2006. — № 10. — С. 51–65.
8. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. [для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций»] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — [2-е изд.]. — М. : ОМЕГА-Л, 2006. — 464 с.
9. Довгань Л. Е. Стратегическое управление : учеб. пособ. / Л. Е. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — К. : Центр учебной литературы, 2009. — 440 с.
10. Рульев В. А., Гуткевич С. А. Менеджмент : учеб. пособ. / В. А. Рульев, С. А. Гуткевич. — К. : Центр учебной литературы, 2011. — 312 с.
11. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 440 с.
12. Левицкий Ю. А. Определение места стратегии развития в классификации стратегий / Ю. Д. Костин, Ю. А. Левицкий. — 2008. — № 2. — С. 60–63.

© Пидкова А. А.

*Pidkova A. A. (master of the direction of training "Management" SEI HPE LPR "Donbass State Technical University", Alchevsk)*

**THE ROLE OF STRATEGY DEVELOPMENT IN THE GENERAL ENTERPRISE STRATEGIES**

*The article deals with the classification of enterprise strategies, approaches to the classification of development strategies, the characteristic features of the enterprise development strategy and a new classification of strategies "by the degree of attitude to development".*

**Key words:** *strategy, development strategy, signs of development strategy, classification of strategies.*