

*Саленко Д. К.*  
*студент 4-го курса направл. подг. «Менеджмент»,*  
*Коваленко А. Н.*  
*к.э.н., доц. каф. менеджмента*  
*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный*  
*технический университет», г. Алчевск, ЛНР*

## **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ**

*Данная статья посвящена рассмотрению факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на выбор стратегии развития предприятия, а также изучению влияния внутренних и внешних факторов.*

**Ключевые слова:** стратегия развития, экономическая нестабильность, формирование стратегии, факторы, выбор стратегии, влияние факторов.

**Постановка проблемы.** Чтобы руководство предприятия имело четкое представление о будущем организации, выбирало оптимальный путь развития и обладало преимуществами в функционировании предприятия, необходимо, прежде всего, правильно определить стратегию. Благодаря правильно выбранной стратегии развития предприятие адаптируется к изменениям внешней среды, используя свои ресурсы, координирует и контролирует работу своих структурных подразделений, улучшает контроль на предприятии, выявляет сильные и слабые стороны. Для обеспечения эффективного функционирования предприятий существует необходимость научного обоснования стратегий развития [1].

Анализируя большое количество альтернативных вариантов стратегий, для окончательного выбора подходящей стратегии стало ясно, что ни один из вариантов не превзойдет остальные по всем параметрам одновременно. Часто варианты, которые выглядят более привлекательными с точки зрения краткосрочной прибыльности, будут менее привлекательными с точки зрения достижения долгосрочных целей и наоборот. Это создает серьезные трудности для стратегического выбора. В связи с этим становится актуальным изучение факторов, влияющих на формирование стратегии развития организации [2].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Концепция стратегии была впервые разработана в 60-х годах Чандлером А., Эндрюсом К., Ансоффом И., они дали первые определения основных положений стратегического планирования, хотя они были связаны с теорией институционализма. Второй концептуальный подход заключается в понимании стратегии как набора правил для принятия решений. Это связано с дальнейшими исследованиями в этой области таких ученых, как Минцберг Г., Ансофф И., Портер М. [3, 4].

Ученые, также занимающиеся исследованиями вопросов, связанных с разработкой стратегии и стратегического управления предприятием являются: Саблук П. Т., Зубец М. В., Кириленко И. Г., Оберемчук В. Ф., Виханский А. С., Володкина М. В., Тренев Н. Н., Градов А. П., Винокуров В. А., Старовойтов М. К., Крук М. Д., Дойль П., Друкер П. и др. [4–7].

**Цель.** Цель данной статьи — рассмотреть и проанализировать наиболее значимые факторы, которые могут повлиять на выбор и обоснование стратегии предприятия в условиях экономической нестабильности, изучить влияние внутренних и внешних факторов и определить условия, при которых в наиболее полной мере обеспечивается удовлетворение потребительского спроса. Это зависит от характеристик самого предприятия, его конкурентоспособности, услуг, характера деятельности, масштабов производства.

Для достижения этой цели в статье рассматриваются следующие задачи: изучение основных факторов, непосредственно влияющих на стратегию развития предприятия (таких как размер предприятия, потенциал компании, конкурентоспособность, внешняя среда, уровень риска), рассмотрение характера целей, поставленных перед собой предприятием, с учетом фактора времени.

**Изложение основного материала.** На формирование стратегии предприятия влияет множество факторов, сила влияния которых со временем может изменяться. Выбор одной и той же стратегии никогда не происходит в одинаковых ситуациях.

Факторы, которые, так или иначе, влияют на выбор стратегии развития предприятия, сильно отличаются друг от друга. Основными факторами, формирующими стратегию, являются следующие:

- социальные, политические, гражданские и нормативные стандарты;
- промышленная привлекательность и условия конкуренции;
- конкретные рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические взгляды менеджеров;
- ценности и корпоративная культура.

В большинстве случаев, когда граница между внутренней и внешней средой организации не определена, приобретение значительных конкурентных преимуществ не обеспечивается, а деятельность компании не улучшается, стратегия является неэффективной.

Исходя из этого, менеджер должен проанализировать и учесть весь спектр внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе конкретной стратегии.

Для того чтобы выбрать стратегию поведения организации и реализовать ее, руководство должно иметь глубокое понимание внутренней среды организации, ее потенциала и тенденций развития, а также внешней среды, тенденций развития и места, занимаемого организацией на рынке. В то же время внешняя среда изучается стратегическим руководством в первую очередь для выявления угроз и возможностей, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении [3].

Есть также много альтернативных факторов, которые влияют на формирование стратегии организации. Основные из них следующие.

1. Размер предприятия, как один из основных факторов при выборе его стратегии

В мировой практике размер предприятия оценивается в основном по количеству работников: небольшие — до 99 человек, средние — 100–499, крупные — 500 и более работников.

Стратегии малого бизнеса. Стратегии для малого бизнеса направлены на минимизацию конкуренции с крупными и средними фирмами и максимизацию преимуществ малого бизнеса, особенно с точки зрения гибкости.

Для облегчения выбора стратегии в малом бизнесе можно применить матрицу Киндратской Г. И. (табл. 1).

Стратегия копирования означает, что малое предприятие производит продукт, который копирует продукт крупного предприятия, с раскрученным брендом и, как следствие, продается по более высоким ценам.

Стратегия оптимального размера реализуется на малых предприятиях, когда имеет смысл производить продукцию небольшими партиями, выигрывая в эффективности и гибкости.

Таблица 1 — Альтернативные стратегии малого предприятия [7]

		Товар малого предприятия:	
		подобный товару большого предприятия	оригинальный
Формы существования малого предприятия:	суверенитет	Стратегия копирования	Стратегия оптимального размера
	симбиоз	Стратегия использования преимуществ крупного предприятия	Стратегия участия в производстве товара крупного предприятия

Стратегия участия в производстве товаров крупной организации предусматривает сотрудничество с крупным предприятием, используя при этом его преимущества. Однако, чтобы не зависеть от такой крупной компании, желательно, чтобы небольшое предприятие сотрудничало с несколькими крупными партнерами, доля каждого из которых не должна превышать 20 % в общем объеме продаж.

Стратегия использования преимуществ крупной организации может быть реализована путем франшизы. Это одна из наиболее распространенных форм сотрудничества крупного и малого предприятия в области реализации продукции, когда крупное предприятие по соглашению предоставляет малой компании право продавать или производить свою продукцию под собственным брендом. Часто даже предоставляются небольшие помещения, определенное оборудование, сырье, кредиты и т. д.

Стратегии средних предприятий. Стратегия средних предприятий может быть выбрана с использованием матрицы Киндрацкой Г. И. (табл. 2).

Таблица 2 — Альтернативные стратегии средних предприятий [7]

		Темпы расширения ниши бизнеса:	
		средние	высокие
Темпы роста предприятия	высокие	Стратегия выхода из ниши	Стратегия лидерства в нише
	низкие	Стратегия сохранения	Стратегия поиска «захватчика»

Стратегию выхода из ниши целесообразно внедрять в случае, когда темпы роста предприятия высокие, а темпы расширения ниши умеренные. А это значит, что малое предприятие переходит в категорию большого с широкой номенклатурой товара.

Стратегию лидерства в нише применяют тогда, когда предприятие имеет достаточные финансовые возможности для быстрого роста.

Стратегия сохранения может применяться, когда размер предприятия остается практически неизменным и номенклатура также меняется достаточно медленно. Но при неумелом использовании данной стратегии существует риск потерять рынки сбыта.

Стратегия поиска «захватчика» направлена на поиск такой крупной фирмы, которая согласилась осуществлять финансовую поддержку, что позволило бы среднему предприятию остаться на данном сегменте рынка.

Стратегии крупных предприятий. Томпсон А. А. и Стрикленд Дж. предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка (эквивалент роста отрасли) и конкурентной позиции фирмы (табл. 3).

## 2. Состояние отрасли и положение в ней предприятия.

Этот фактор играет довольно важную роль в формировании стратегии предприятия. Ведущие предприятия на рынке стремятся утвердить свои позиции и выбрать разные стратегии роста. Предполагая, что отрасль находится в состоянии упадка, необходимо выбрать стратегию дифференциации, а в развивающейся отрасли — стратегию концентрированного или интегрированного роста.

Слабо развивающимся предприятиям необходимо выбирать стратегии, которые укрепят их позиции на рынке. Если такие стратегии не в их силах, отрасль должна быть покинута, то есть необходимо выбрать стратегию сокращения.

## 3. Привлекательность рынка.

Также является важным фактором стратегического выбора. Ни одна компания не выберет неприглядный, заведомо убыточный рынок по своему желанию.

Таблица 3 — Матрица Томпсона А. и Стрикленда А. для выбора возможных корпоративных стратегий в соответствии с положением на рынке недиверсифицированных предприятий [8]

		Конкурентная позиция фирмы	
		Слабая	Низкая
		Стратегические возможности	
Темпы роста рынка	Высокий	Пересмотр стратегии концентрации. Покупка другой фирмы в той же отрасли (чтобы увеличить конкурентные преимущества). Вертикальная интеграция. Диверсификация. Слияние или продажа более сильной компании. Закрытие (последняя возможность).	Постоянная концентрация в одной области. Международная экспансия (при возможности рынка). Вертикальная интеграция (если она укрепляет конкурентные позиции фирмы). Диверсификация в смежные отрасли (для передачи опыта и знаний по базовой отрасли).
	Низкий	Пересмотр стратегии концентрации. Слияние с конкурирующей фирмой. Вертикальная интеграция. «Снятие сливок» и выход с рынка. Ликвидация (если другие меры не помогли).	Международная экспансия (если есть возможность рынка). Диверсификация в смежные отрасли. Диверсификация в новые отрасли. Совместные предприятия в новых отраслях. Вертикальная интеграция. Продолжение стратегии концентрации роста за счет завоевания доли рынка у слабых конкурентов.

#### 4. Стратегии конкурентов.

При разработке стратегии предприятия необходимо учитывать стратегии конкурентов. Учитывая цели, которые преследуются в стратегии предприятия-конкурента, можно сформировать стратегию для вашего предприятия с целью повышения его конкурентных преимуществ.

#### 5. Конкурентные преимущества предприятия.

#### 6. Цели и миссия предприятия.

Цели и миссия предприятия определяют направление стратегии. Даже если у предприятия есть все предпосылки для интенсивного роста, такая стратегия будет отвергнута, если она не предусмотрена целями предприятия.

#### 7. Потенциал предприятия.

Этот фактор нельзя игнорировать при определении стратегии развития, поскольку необходимо понять, достаточны ли ресурсы предприятия для разработки альтернативных стратегий.

#### 8. Особенности продукции и производства.

Характеристика товаров, выпускаемых предприятием, безусловно, учитывается при выборе стратегии. Одно дело выпускать товары повседневного спроса, а совсем другое — сложную бытовую технику или электронику.

#### 9. Этап ЖЦП и ЖЦТ.

Без учета стадии жизненного цикла предприятия и товаров не обойтись. Например, вы не можете выбрать стратегию роста для предприятия, если его продукт находится в стадии спада.

#### 10. Издержки производства и реализации.

Предприятие с высокой себестоимостью производства и реализации продукции не может выбрать стратегию лидерства по затратам. То есть этот фактор следует учитывать при выборе стратегии.

#### 11. Интересы топ-менеджмента, владельцев, коллектива.

Если, например, топ-менеджмент или владельцы любят риск, то, конечно, выбранная стратегия будет содержать значительную долю риска. Или личная антипатия к конкуренту

может сыграть решающую роль при выборе стратегии для захвата его компании, хотя это, возможно, и не требовалось.

#### 12. Квалификация и качественный состав персонала.

Без квалифицированного персонала невозможно выбрать стратегию, которая требует глубоких знаний и творчества.

#### 13. Обязанности предприятия по предыдущим стратегиям.

Такие обязательства создают определенную инерцию в развитии. Поэтому при выборе новой стратегии следует учитывать, что в течение некоторого времени все еще будут сохраняться обязательства предыдущих лет, которые несколько ограничат и даже в некоторой степени изменят возможности для реализации новой стратегии.

#### 14. Степень зависимости от внешней среды.

Часто, если предприятие имеет высокую степень зависимости от поставщиков или потребителей, оно не может выбрать стратегию использования своего потенциала в кратчайшие сроки.

#### 15. Фактор времени.

Предприятие может наиболее успешно реализовать новую стратегию только в те моменты, когда для этого возникают благоприятные возможности. Руководство должно уметь чувствовать и учитывать этот фактор при выборе стратегии.

#### 16. Наличие альтернативных стратегий.

Выбор стратегии основанна альтернативных решениях. Из-за неопределенности в экономике существует необходимость в многовариантности выбора стратегий, что также является важным фактором в формировании стратегии.

#### 17. Осведомленность и оценка реализации текущей стратегии.

Невозможно сформировать будущую стратегию предприятия без определения текущей. Необходимо выяснить, какие цели были достигнуты при реализации действующей стратегии, с какими трудностями предприятие столкнулось при ее реализации, причины этих трудностей. Чтобы прояснить текущую стратегию организации, предлагается подход, предложенный Томпсоном А. и Стриклендом Дж. Они считают, что для понимания того, какая стратегия реализуется сейчас, необходимо оценить пять внешних и пять внутренних факторов.

Внешние факторы включают в себя:

а) сфера деятельности предприятия и степень разнообразия выпускаемой продукции, диверсификация предприятия;

б) общий характер и природа недавних приобретений предприятия, а так же продажа предприятием своей части имущества;

в) структура и направленность деятельности предприятия за последний период;

г) возможности, на которые предприятие было ориентировано в последнее время;

д) отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы включают в себя:

а) стратегические цели предприятия;

б) критерии распределения ресурсов и структура инвестиций;

в) отношение руководства к финансовому риску и реализуемая финансовая политика;

г) уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

д) стратегии отдельных функциональных структур (маркетинг, производство, финансы и т. д.).

#### 18. Финансовые ресурсы предприятия.

Необходимо учитывать финансовое состояние предприятия, потому что любое изменение в деятельности предприятия, а следовательно, и реализация стратегии требуют определенных финансовых ресурсов.

#### 19. Уровень риска.

Каждое предприятие, в зависимости от силы, возможностей и управленческих предпочтений, устанавливает для себя предел допустимого риска, который оно учитывает при принятии стратегического решения.

Понятно, что при выборе стратегии предприятия невозможно одинаково учитывать все перечисленные факторы. Но цели, финансовые возможности, интересы собственников и риски принимаются во внимание в первую очередь [2].

**Выводы.** Принимая во внимание все вышесказанное, можно сделать вывод, что существует множество факторов и критериев, которые влияют на выбор и формирование стратегии развития предприятия. Эти факторы можно разделить на внешние и внутренние. Соответственно, в условиях нестабильности факторы, имеющие определенный уровень неопределенности, имеют большое значение. Это факторы или переменные, значения которых неизвестны или не полностью известны.

Наличие таких неопределенностей создает значительные трудности при формулировании стратегии развития. Многие модели основаны на том факте, что факторы, влияющие на решения, точно известны, но реальность не всегда соответствует таким предположениям. Пренебрежение фактором неопределенности приводит к значительным потерям экономического, социального и другого содержания. Поэтому стратегия может существовать только как гибкая, мобильная, постоянно меняющаяся в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды предприятия система действий и мероприятий.

Выбор стратегии предприятия — довольно ответственная и трудоемкая работа. Необходимо тщательно проанализировать, в какой степени альтернативные проекты учитывают описанные факторы, и сравнить лучшие критерии.

#### Список литературы

1. Довгань, Л. Е. Стратегическое управление : науч. пособ. / Л. Е. Довгань, Ю. В. Каранай, Л. П. Артеменко. — К. : Центр учебной литературы, 2009. — 440 с.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : науч. пособ. : пер. с англ. / Д. Аакер; под ред. Ю. Н. Кантуревского. — СПб. : Питер, 2002.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление : науч. пособ. : пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Ивенко. — М. : Экономика, 1989.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарики, 2000. — 296 с.
5. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии : науч. пособ. / В. А. Винокуров. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 148 с.
6. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии : науч. пособ. : пер. с англ. / П. Дойль; под ред. Ю. Н. Кантуревского. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2002.
7. Киндрацкая, Г. И. Основы стратегического менеджмента : учеб. пособ. / Г. И. Киндрацкая. — 2-е изд. стер. — Л. : КИНПАТРИ Лтд, 2003.
8. Томпсон, А. А. (мл.) Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : науч. пособ. / А. А. Томпсон (мл.), А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. — 12-е изд. — М. : Вильямс, 2002.

© Саленко Д. К.

© Коваленко А. Н.

**Student of the 4th course of the specialty “Management” Salenko D. K., Candidate of economic Sciences, associate Professor Kovalenko A. N. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

#### **FACTORS INFLUENCING THE STRATEGY DEVELOPMENT CHOICE OF THE ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF AN UNCERTAIN ECONOMIC SITUATION**

*This article is devoted to the consideration of the factors that have the most significant influence on the choice of the enterprise development strategy, as well as the study of the influence of internal and external factors.*

**Key words:** *development strategy, economic instability, strategy formation, factors, strategy choice, influence of factors.*