

УДК 65.012.27

О КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Т.А. Старшинова¹, Н.М. Перепелица²

¹Тверской государственной университет, г. Тверь

²Тверской государственной технический университет, г. Тверь

Рассматриваются различные подходы к классификации стратегий предприятий, уточняются уровни разработки стратегии, отмечаются особенности и отличия корпоративных стратегий от бизнес-стратегий, функциональных и операционных стратегий. В работе дается краткая характеристика всем рассматриваемым стратегиям как на корпоративном, так и на функциональном и инструментальном уровне.

Ключевые слова: стратегии: роста, портфельные, конкурентные, функциональные инструментальные, базовые.

В условиях быстроменяющейся внешней среды предприятия для повышения эффективности своей деятельности начинают применять стратегические подходы к планированию. Стратегические подходы отличаются от традиционных подходов, применяемых при внутрифирменном планировании, тем, что нет детальных и трудоемких расчетов. При стратегическом планировании определяются только направления развития, и источники, с помощью которых будет достигаться выбранное направление [1, с. 101].

Существует множество различных видов стратегий развития предприятия. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

В литературе нет единого подхода к классификации стратегий предприятий. В последнее время многие специалисты, занимающиеся стратегическим управлением, начинают придерживаться уровневого подхода к построению стратегий предприятий. Выделение уровней стратегического планирования специалисты осуществляют по-разному.

Первый уровень стратегического планирования – это разработка корпоративной стратегий, которая описывает направления развития предприятия в целом. Она формулируется высшим руководством и распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. В их состав чаще всего включают три группы

стратегий: портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии.

Портфельные стратегии позволяют предприятию определиться с направлениями деятельности и распределить ограниченные ресурсы предприятия между этими направлениями. Для выбора портфельных стратегий чаще всего в стратегическом управлении используют матричные методы. При этом оценивается привлекательность рынка и возможности самого предприятия. Из многих методов стратегического портфельного анализа внимания заслуживают четыре, разработанных известными консалтинговыми фирмами *Boston Consulting Group*, *GE and McKinsey Co.*, *Arthur D. Little Inc.*, а также *Maracon Associates* [2, с.176].

Матрица БКГ была предложена специалистами Бостонской консалтинговой группы. Она основана на простом предположении, что способность линейки продуктов генерировать прибыль предприятия зависит от темпа роста соответствующего рынка, и доли продукта на рынке. Таким образом, выделяют четыре вида стратегии, которые получили образные названия: звезды, дойные коровы, знак вопроса и собаки.

Матрица Маккензи в принципе построена на предыдущей матрице, содержит все ее основные принципы. Однако отличия заключаются в том, что автор данной матрицы ушел от образных названий стратегий и главное – при оценке привлекательности рынка и потенциальных возможностей предприятия – он предлагает использовать большое количество факторов и показателей их оценки. Это позволяет более точно оценить критерии с разных сторон.

Матрица Артура Д. Литла является развитием матрицы БКГ. В ней вместо привлекательности окружения отрасли в качестве ключевой переменной рассматривается цикл жизни отрасли. Смысл этой идеи обусловлен тем обстоятельством, что стадия жизненного цикла отрасли является важной для ключевых факторов успеха предприятия.

Важным блоком корпоративных стратегий являются стратегии развития предприятия. В данном случае выделяют направления развития предприятия- стратегии роста, стратегии стабилизации и стратегии сокращения. Это связано с различными стадиями жизненного цикла предприятия. Наиболее предпочтительным направлением является рост предприятия, поэтому в стратегическом управлении много внимания уделяют стратегиям роста. Следует отметить, что всего существует три возможных направления роста:

- органический рост, т.е. развитие за счет собственных возможностей предприятия;
- интеграционный рост, т.е. развитие за счет возможных вариантов объединения с другими предприятиями;
- диверсифицированный рост, т.е. уход в новые для предприятия сферы деятельности.

При выборе направлений роста часто также используют матричные методы путем построения и оценки предполагаемых стратегий с помощью матриц. Наиболее известными и широко применяемыми, на наш взгляд, являются матрицы Ансоффа, матрица внешних приобретений, новая матрица БКГ [2, с. 185].

Матрица Ансоффа позволяет проклассифицировать рынки, на которых работает предприятие, и продукты предприятия в зависимости от степени неопределенности их развития, и на этой основе выбрать для предприятия наиболее подходящую стратегию роста. Степень неопределенности зависит от того, с каким продуктом и на какой рынок выходит предприятие – на новый для себя рынок или уже существующий. При выходе на новый рынок или с новым товаром предприятие рискует больше, появляется высокая степень неопределенности возможного результата в деятельности предприятия. В матрице Ансоффа выделяется в связи с этим четыре стратегии: стратегия проникновения на рынок, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта, диверсификация. Наименее рискованной стратегией является стратегия проникновения на рынок, наиболее рискованной – стратегия диверсификации.

Матрица внешних приобретений помогает предприятию определиться с выбором стратегии интеграции или диверсификации с учетом сфер деятельности, близких или новых для предприятия. В качестве стратегий интеграции в данной матрице рассматриваются стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции. Вертикальная интеграция предполагает объединение предприятия с другими предприятиями по технологической цепочке до или после стадии, на которой работает само предприятие. Например, объединение предприятия с предприятием, поставляющим необходимые для производства сырье и материалы, будет являться стратегией с нисходящей интеграцией. Объединение с предприятием, которое обеспечивает сбыт продукции предприятия, будет предполагать выбор стратегии восходящей интеграции. Стратегии диверсификации в матрице делятся на два вида: связанная и несвязанная диверсификация. Связанная диверсификация целесообразна для предприятия в случае, если для своего развития у него есть возможность использовать уже имеющуюся технологию, оборудование, сырье. В случае, если предприятию развиваться надо, а возможностей в рамках действующих направлений деятельности нет, то предприятию целесообразно искать совершенно новое для себя направление. Риск здесь выше, но и выигрыш может оказаться выше.

Новая матрица БКГ рассматривает возможность выбора предприятием на основе двух критериев эффект издержки/объем и эффект дифференциации товаров четырех стратегий: стратегии специализированной деятельности, стратегии фрагментарной

деятельности, стратегии концентрированной деятельности, стратегии бесперспективной деятельности.

На следующем этапе разработки корпоративной стратегии следует выбрать конкурентную стратегию, которая поможет предприятию обеспечить конкурентные преимущества на рынке относительно предприятий-конкурентов. Обычно для данной цели используют такие матрицы, как общая конкурентная матрица, матрица конкурентных преимуществ, пять конкурентных сил и модель реакции конкурентов.

На основе общей конкурентной матрицы делается выбор основного пути, с помощью которого определяется конкурентное преимущество предприятия. Это могут быть стратегии низких издержек (ценовое лидерство), стратегии дифференциации продуктов (продуктовое лидерство) и стратеги лидерства в нише. При реализации стратегии продуктового лидерства основное внимание уделяется совершенствованию продукта, развитию марочной продукции, дизайну, формированию привлекательного имиджа и т.д. Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство и реализацию продукции. Лидерство в нише связано с фокусированием внимания предприятия на узком сегменте рынка, который не привлекает внимания более сильных конкурентов.

Матрица конкурентных преимуществ позволяет определить тип конкурентной стратегии в зависимости от занимаемого на рынке положения (лидер, преследователь лидера, аутсайдер) и характера действий. Все стратегии в данной матрице делятся на две группы – активные и пассивные. Активные стратегии предприятие выбирает само на основе оценки своих возможностей и рынка, к ним относят стратегии «захват рынка», «защита», «атака в лоб», «прорыв по курсу», «сосредоточение сил на участке». Пассивные стратегии – это стратегии, применяемые предприятием в ответ на действия конкурентов. К такому виду стратегий относятся стратегии «перехват», «блокировка», «следование», «окружение», «сохранение позиций», и «уход».

Второй уровень стратегий – деловые бизнес-стратегии. Обычно под термином “бизнес-стратегия” обозначают план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Для компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия компании разрабатывается для одного-единственного вида деятельности; различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной компании.

Третий уровень стратегической пирамиды – функциональные стратегии. Термин “функциональная стратегия” относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Каждое структурное подразделение, основываясь на корпоративной стратегии, выбирает стратегию, достижение которой позволит ему участвовать в реализации общей корпоративной стратегии. К функциональным стратегиям можно отнести стратегии развития по таким направлениям деятельности предприятия, как НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д. Предприятию необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, должна конкретизировать отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности предприятия. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в принятии управленческих решений для достижения намеченных функциональных целей предприятия.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей подразделений. Причем руководители функциональных подразделений проводят свою стратегию в действие независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Это может привести к нескоординированным действиям или разработке и реализации разнонаправленных стратегий. Только скоординированные и взаимодополняющие стратегии смогут обеспечить успешную реализацию деловой стратегии. Проще говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимоувязанными между собой, а не преследовать свои достаточно узкие цели.

Четвертым стратегическим уровнем является операционная (или инструментальная) стратегия, которая относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве. Операционные стратегии позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в деятельности подразделения.

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий план работы предприятия.

Список литературы

1. Старшинова Т.А., Перепелица Н.М. Концептуальные подходы к понятию стратегия // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2015. №3. С. 105-111.
2. Лясников И.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. М.: КНОРУС, 2012. 254 с.

BUSINESS STRATEGIES CLASSIFICATION

T.A. Starshinova¹, N.M. Perepelitsa²

¹Tver State University, Tver,

²Tver State Technical University, Tver

This article considers different approaches to business strategy classification. The author discloses features and differences of corporate strategies and business strategies, functional and operational strategies. The article describes all strategies of corporate, functional and instrumental levels.

Keywords: strategy, tactics, strategy, portfolio, growth strategy, competitive strategy, classification, functional and instrumental strategy, basic strategy.

Об авторах:

СТАРШИНОВА Татьяна Александровна – доцент, доцент кафедры менеджмента, Тверской государственной университет, e-mail: tversta@mail.ru

ПЕРЕПЕЛИЦА Наталья Михайловна – доцент кафедры менеджмента Тверского государственного технического университета, nmperepelitsa@mail.ru

About the authors:

STARSHINOVA Tat'jana Aleksandrovna – Assistant Professor, Associate Professor of the Department of management, Tver State University, e-mail: tversta@mail.ru

PEREPELITSA Natal'ja Mihajlovna – Professor of management the Tver State Technical University, nmperepelitsa@mail.ru

References

1. Starshinova T.A., Perepelica N.M. Konceptual'nye podhody k ponjatiju strategija //Vestnik TvGU. Serija «Jekonomika i upravlenie». 2015. №3. S. 105-111.
2. Ljasnikov I.V., Dudin M.N. Strategicheskij menedzhment.-M.: KNORUS, 2012, 254s.
- 3.