

УДК 336.14:353(57)



Пономаренко Дарья Геннадьевна
Магистрант кафедры экономики предприятия
и предпринимательской деятельности,
Байкальский государственный университет,
Иркутск, Россия



Королёва Ирина Борисовна
канд.экон.наук, доцент кафедры экономики предприятия
и предпринимательской деятельности
Байкальский государственный университет,
Иркутск, Россия

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Рассматриваются трактовки различных авторов к определению понятия «стратегия» и «стратегия развития» предприятия. Дается свое определение понятия «стратегия развития» предприятия. Описываются факторы, влияющие на выбор стратегии развития предприятия и основные этапы процесса разработки стратегии предприятия. Изучаются различные концепции стратегий развития предприятия. Рассматриваются особенности применения концепции стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду на малых и средних предприятиях. Выявляются распространенные ошибки при формировании стратегии развития предприятий.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегический менеджмент, концепции стратегического развития, процесс разработки стратегии, факторы, маркетинговые стратегии.

Статья издана по результатам проведенной II Международной научно-практической конференции «Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе» в рамках Всемирной недели Предпринимательства, кафедра Экономики предприятий и предпринимательской деятельности (ФГБОУ ВО Байкальский государственный университет, Иркутск, Российская Федерация, 20.11.2019 г.).

Daria G. Ponomarenko
Master student of the Department
of Enterprise Economics and Entrepreneurship
Baikal State University,
Irkutsk, Russia

Irina B. Koroleva

*Ph.D., associate professor of the Department
of Enterprise Economics and Entrepreneurship
Baikal State University,
Irkutsk, Russia*

THEORETICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract. Interpretations of various authors to the definition of the concept of “strategy” and “development strategy” of an enterprise are considered. The definition of the concept of «development strategy» of the enterprise is given. The factors that influence the choice of an enterprise development strategy and the main stages of the enterprise strategy development process are described. Various concepts of enterprise development strategies are being studied. The features of applying the concept of strategies according to A. Thompson and A. Strickland to small and medium enterprises are considered. Common mistakes are identified in the formation of enterprise development strategies.

Keywords: development strategy, strategic management, strategic development concepts, strategy development process, factors, marketing strategies.

Введение. В условиях растущей конкуренции основной целью предприятий становится непрерывное повышение эффективности их деятельности. Для достижения этой цели необходимо разрабатывать и реализовывать стратегические направления развития организаций, сформированные на основе научных подходов. Создание планов стратегического развития позволяет компаниям занять конкурентное место на рынке, быть готовыми к изменениям внешней среды, обеспечить себе устойчивое финансовое и экономическое положение.

На данный момент существует множество подходов к определению понятия «стратегия» и построению стратегий развития предприятия. Вопросами стратегического планирования и управления предприятиями занимались такие известные зарубежные авторы как И. Ансофф, Дж. Стейнер, А. Томпсон и А. Стрикленд, М. Портер, Ж-Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, Д. Куини и Г. Манцберг, Ф. Котлер, Р. Каплан и Д. Нортон, а также такие российские авторы как Цвигун И.В., Метелёва Е.Р. и др. [1, 2]. Учитывая большое количество различных подходов и то, что мнения разных авторов часто противоречат друг другу, возникает проблема выбора и дальнейшего использования определённой концепции для построения стратегии развития предприятий.

Важным сектором экономики являются предприятия малого и среднего бизнеса. Вопросами построения стратегии развития малых и средних предприятий занимались такие авторы как Б.Г. Туренко, Т.А. Туренко, Е.М. Романюк,

Н.Н. Даниленко и др. [3, 4] Актуальность обозначенной проблемы для малых и средних предприятий связана с тем, что они наиболее сильно зависят от изменений внешней среды и действий конкурентов. В связи с этим разработка оптимальной стратегии развития необходима таким предприятиям не только для достижения основных целей и получения максимальной прибыли, но и для выживания и сохранения места на рынке в жестких конкурентных условиях.

В связи с этим необходимо изучить существующие теоретические подходы к разработке стратегии развития малых и средних предприятий и систематизировать их для возможности дальнейшего определения и выбора оптимальных.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является рассмотрение основных теоретических подходов к разработке стратегии развития малых и средних предприятий, позволяющее осуществлять выбор оптимального из них и определение наиболее эффективной стратегии для конкретных условий деятельности предприятия.

Задачи исследования:

1. Изучить понятия «стратегия» и «стратегия развития» организации.
2. Изучить факторы, влияющие на выбор развития предприятия.
3. Рассмотреть процесс разработки стратегии развития малого и среднего предприятия.
4. Изучить концепции стратегий развития предприятия.
5. Рассмотреть особенности применения концепции стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду на малых и средних предприятиях.

Методы исследования. Решение поставленных в работе цели и задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов исследования, таких как сравнительного и логического анализа, а также посредством графической интерпретации информации. Основополагающим является сравнительный метод исследования, включающий приёмы наблюдения, сопоставления и обобщения.

Полученные результаты. Вопрос о сущности стратегии затрагивался издавна. Например, прусский офицер и военный писатель Карл фон Клаузевиц писал: «Самое трудное — возможно лучше подготовить победу; это — незаметная заслуга стратегии, за которую она редко получает похвалу» [5]. На данный момент существуют различные трактовки содержания понятия «стратегия».

По мнению А. Чандлера, под стратегией следует понимать определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей [6, с. 17].

И.Н. Герчикова считает, что стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей [7, с. 43]

Д. Хангер давал следующее определение понятия «стратегия»: «Развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей» [8, с. 12]

По мнению известных американских экономистов А. Томпсона и А. Стрикленда, под стратегией компании стоит понимать комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленную на удовлетворение клиента и достижение организационных целей [9, с. 21].

По мнению Шуплецова А.Ф. и Скоробогатовой Ю.А., стратегия развития компании должна быть направлена на достижение: максимальной прибыли и снижение издержек; на интересы государства и общества (улучшение условий жизни и благосостояния граждан в регионах) [10].

Из определений разных авторов можно сделать вывод, что любая стратегия направлена на развитие предприятия. В этой связи под стратегией развития предприятия будем понимать план, содержащий цели и задачи предприятия, разработанные на основании выбранных методов организации бизнеса, направленные на достижение предприятием целей развития, а именно укрепления позиции на рынке и получения постоянно растущей прибыли.

Для определения стратегии развития предприятия, необходимо рассмотреть факторы, влияющие на ее выбор. Данные факторы делятся на две большие группы: факторы внутренней и факторы внешней среды деятельности предприятия (рис. 1).

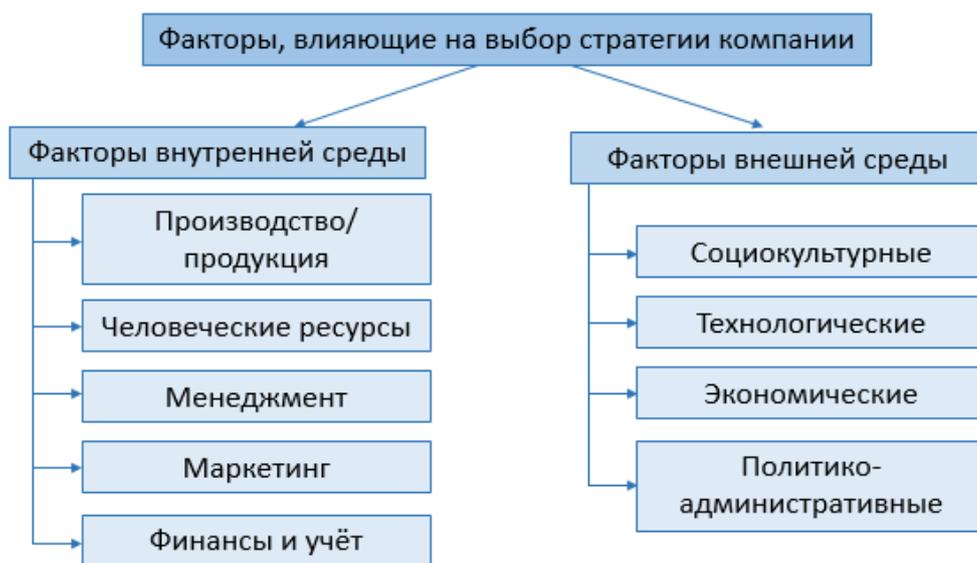


Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор стратегии компании

Факторы внешней среды можно привести к четырем областям: экономические факторы, политико-административные факторы, социокультурные факторы, технологические факторы (рис. 2).

Факторы внутренней среды предприятия сводятся к следующим сферам: производство, персонал, менеджмент, маркетинг, учёт и финансы (рис. 3)

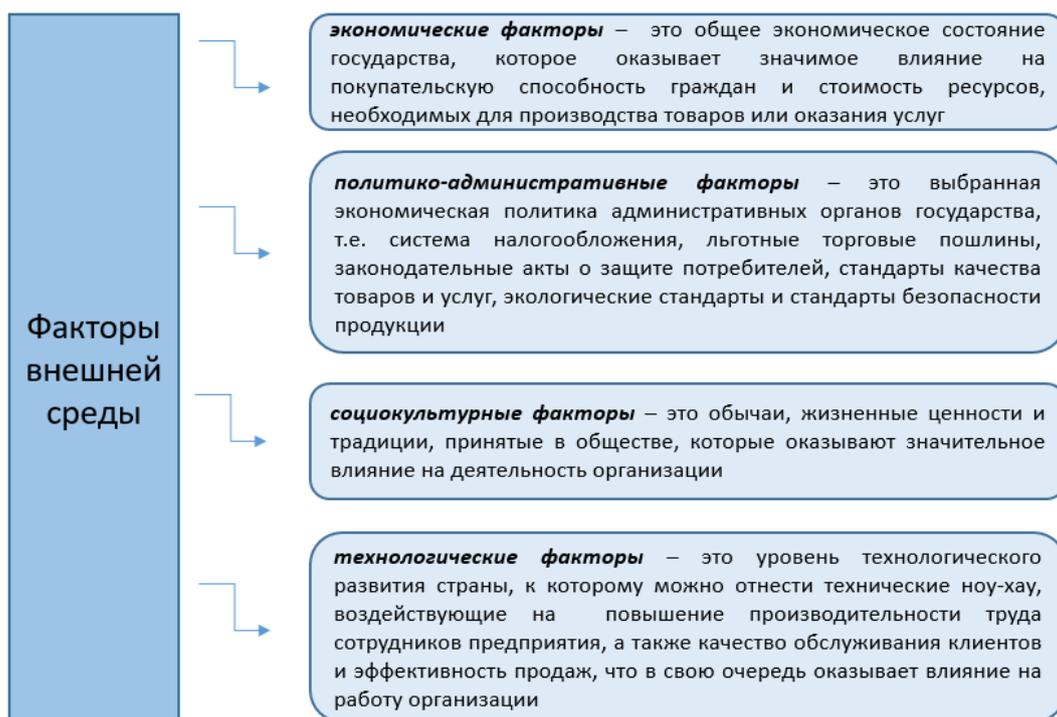


Рис. 2. Факторы внешней среды

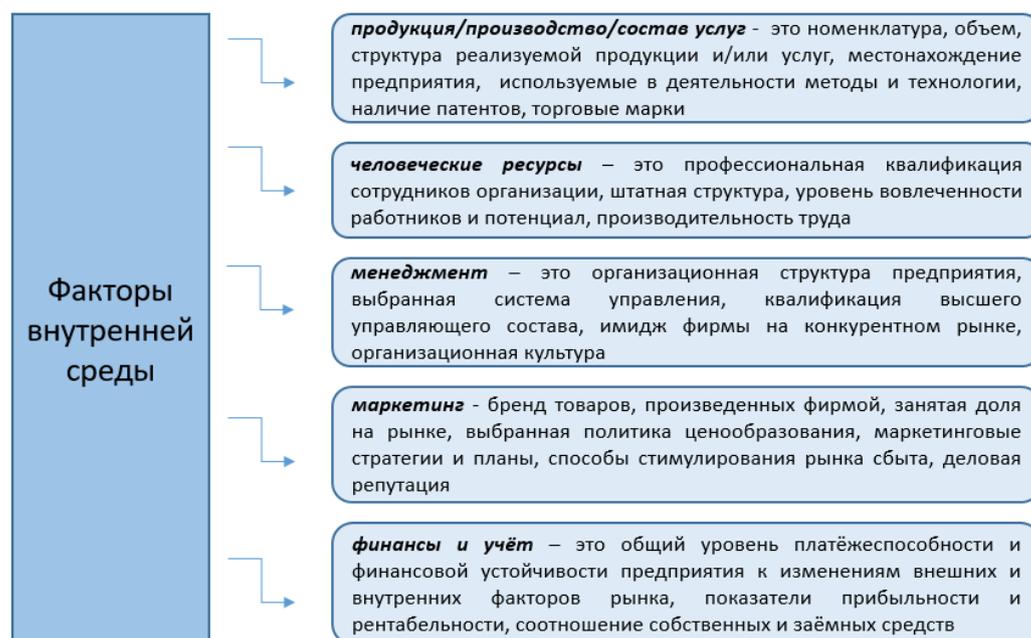


Рис. 3. Факторы внутренней среды

Разработка стратегии развития предприятия представляет собой процесс, включающий в себя следующие этапы [11, с. 23]:

- 1) анализ текущей стратегии компании и оценка ее эффективности;
- 2) стратегический анализ деятельности компании;

3) с учетом сведений предыдущих этапов выбор необходимой стратегии развития компании;

4) оценка выбранной стратегии, что позволяет понять, к каким результатам приведет выбранная стратегия;

5) разработка стратегического плана развития компании на основе выбранной стратегии с учетом эффективного использования имеющихся ресурсов;

б) разработка системы мероприятий и оценка объема необходимых для их реализации инвестиций.

После разработки стратегии развития предприятия необходимо перейти к мероприятиям, направленным на реализацию выбранной стратегии.

В настоящее время учеными экономистами разработан целый ряд концепций стратегий развития компаний, позволяющих организациям достичь преимущества перед конкурентами и занять положение отдельной фирмы в пределах сферы её работы. Наиболее распространенной и широко освещенной в литературе является концепция эталонных стратегий, разработанная М. Портером. Она говорит о четырёх подходах к росту организации, связанных с изменением состояния следующих элементов: реализуемый продукт (или услуга), рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, применяемая технология. Каждый из описанных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние. Например, в отношении выпускаемого продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо менять продуктовую линейку и переходить к производству нового продукта. Концепция эталонных стратегий имеет и ряд недостатков, а именно, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий. И непонятно, почему надо выбирать нужно остановить лишь на одной стратегии, хотя более эффективное решение может дать сочетание стратегий.

Также известна типология стратегий, разработанная Тренивым Н.Н. (рис. 4). Концепция основывается на специфике роста организации и заключается в разделении стратегий на три группы: стратегии сильного роста, слабого роста и ухода. [12, с. 34].



Рис. 4. Типология стратегий по Н.Н. Трениву [12, с. 34]

Одной из наиболее применимых и эффективных является концепция стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду [13]. Авторы этой концепции считают, что существует пять типов конкурентных преимуществ или стратегий, которые может занять фирма:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение затрат, уменьшение себестоимости, и соответственно стоимости товара или услуги, что привлекает большее количество клиентов);

- стратегия широкой дифференциации (придание товарам или услугам уникальных специфических характеристик — особенностей, что привлекает большое количество клиентов);

- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для клиентов за счет сочетания невысоких издержек при высокой уникальности товара или услуги);

- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках и выборе узкого сегмента покупателей;

- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований покупателей из выбранного сегмента, индивидуальный подход).

Разберем возможности применения описанной концепции для малых и средних предприятий. Изучив результаты проведенных исследований можно сделать вывод, что большинство малых и средних предприятий принимают эталонную стратегию лидерства по издержкам, т.е. снижают затраты на производство товаров или услуг, и соответственно уменьшают себестоимость продукции. По опыту описанных зарубежных исследований, данная стратегия – неэффективна для организаций малого бизнеса, т.к. снижение издержек чаще всего реализовано за счёт снижения продаж, в то время как малый и средний бизнес по определению не может обеспечить себе экономию за счёт объема реализации. Кроме того, необходимо принимать во внимание, что при выборе стратегии развития для таких предприятий необходимо учитывать не только занятую нишу и отраслевую принадлежность, но и текущую стадию развития предприятия. Если рассматривать выбор стратегии развития предприятий малого и среднего бизнеса на стадии создания, то основная масса организаций, вынуждена следовать стратегии лидерства по издержкам в связи с ограниченностью ресурсов и невозможностью для всех предприятий на стадии создания дифференцировать предлагаемые товары и услуги или соблюдать стратегию рыночной ниши, сосредоточив внимание на определенном сегменте рынка.

Если говорить о долгосрочной перспективе, то тогда для малых и средних предприятий наиболее эффективна стратегия широкой дифференциации и сфокусированная стратегия рыночной ниши. По мнению зарубежных исследователей, если предприятию удалось стать уникальным за счёт небольшого количества особенно нужных потребителю характеристик, значит, ему удалось разра-

ботать уникальный продукт или услугу, на которые можно установить повышенную цену. Прибыль от продажи уникальных услуг и продуктов будет стабильной и поможет компании успешно развиваться и инвестировать капитал в создание устойчивых конкурентных преимуществ.

По мнению зарубежных ученых-экономистов, одной из главных проблем малых и средних предприятий является сниженное внимание к маркетинговой политике. Такие предприятия будут эффективными, только если разработают результативный маркетинговый план для реализации товаров или услуг, необходимый для регулярного анализа деятельности конкурентов и грамотного и своевременного определения потребностей покупателей. Также факторами успешного роста малых и средних предприятий являются результативная стратегия, вовлеченные и заинтересованные в успехе предприятия, а также обладающие высокой профессиональной компетенцией сотрудники, стратегические ресурсы.

Одна из самых множественных ошибок малых и средних предприятий – отсутствие внимания к анализу основных факторов успеха ниши, в которой действует или планирует работать предприятие. Выявление ключевых факторов успеха конкурентов позволяет предприятиям сопоставить свои навыки с компетенциями результативных предприятий и проанализировать, что они могут делать лучше.

Выводы. Стратегия развития предприятия – важнейший элемент любого бизнеса. Она представляет собой план, содержащий цели организации, и составляющие его задачи, разработанные на основании выбранных методов организации бизнеса, направленные на достижение предприятием целей развития, а именно укрепления позиции на рынке и получения постоянно растущей прибыли.

Выделяют различные теоретические подходы к разработке стратегии развития предприятия, к числу которых относятся концепция эталонных стратегий М. Портера, типология стратегий роста Н.Н. Тренева, концепция стратегий А. Томпсона и А. Стрикленда. Применение концепции видов стратегий А. Томпсона и А. Стрикленда на малых и средних предприятиях показало, что наиболее эффективной является стратегия широкой дифференциации и стратегия рыночной ниши.

В целом для выбора оптимальной стратегии предприятия малого и среднего бизнеса необходимо оценить внешнюю среду и факторы успеха сферы, в которой оно собирается действовать. Недостаточное внимание к данным факторам – самая распространенная ошибка малых и средних предприятий.

Дальнейшие исследования актуальны в направлении выбора оптимального теоретического подхода к разработке стратегии развития малых и средних предприятий, а также определения наиболее эффективной стратегии для конкретных условий деятельности предприятия. Данные условия требуют детального анализа факторов успеха сферы деятельности малых и средних предприятий и подходов к разработке маркетинговых стратегий малых и средних предприятий.

