

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ

Аннотация. Рассматриваются теоретические основы понятия «стратегия» в научной литературе с точки зрения разных экономистов; выявляются схожие и отличающиеся стороны определений, данных учеными. Делается вывод о том, какое определение является самым оптимальным. Изучаются виды стратегий на примере одного классификационного признака. Определяются факторы, влияющие на выбор стратегии, исходя из оценки внутренней и внешней среды предприятия. Выбирается конкретная стратегия – диверсификация. Разбираются понятие и методы диверсификации производства.

Ключевые слова: стратегия, факторы выбора стратегии, внутренняя и внешняя среда предприятия, диверсификация, методы диверсификации производства, конкурентная стратегия, стратегия выхода на международный рынок.

**S.R. Shamatrina,
L.F. Konstantinova****THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGY FORMATION**

Annotation. The article examines the theoretical foundations of the concept of «strategy» in the scientific literature from the perspective of various economists; it identifies the similarities and differences in the definitions given by scientists. The article concludes on the most optimal definition. The types of strategies are studied using a single classification criterion. The factors influencing the choice of strategy are identified based on the assessment of the internal and external environment of the enterprise. A specific strategy, diversification, is chosen. The concept and methods of production diversification are analyzed.

Keywords: strategy, strategy selection factors, internal and external environment of an enterprise, diversification, methods of production diversification, competitive strategy, strategy for entering the international market.

Введение. Актуальность данной темы связана с тем, что в настоящее время возникла потребность в создании таких методов управления предприятиями, которые помогли бы им адаптироваться к изменчивой экономической среде. Выход на рынок – несомненно важный этап в жизни каждой компании, которая стремится к расширению своей деятельности. От выбранной стратегии зависит не только этап вхождения компании на рынок, но и дальнейшее развитие бизнеса. Правильно выбранная стратегия может способствовать успешной реализации продукции с минимальными затратами, а также снижению рисков

и более эффективному позиционированию на рынке. Для достижения этого необходимо правильно выбрать способ выхода на целевой рынок.

Исследованию основных теоретических аспектов выхода компании посвящено множество научных трудов. Основные понятия и виды стратегий выхода на рынок были отражены в трудах таких ученых, как А.С. Морозова, В.Л. Чан, Ричард П. Румельт. Классификация факторов, влияющих на выбор стратегии, в исследовании была представлена Майклом Портером. Подходы к пониманию стратегии диверсификации были представлены Джон Берри, Игорь Ансофф, Р.А. Питтс, Х.Д. Хопкинс.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в изучении теоретических моделей формирования стратегий, а также в выявлении факторов, влияющих на выбор стратегий.

Задачи исследования:

1. Дать понятие «стратегия» и определить виды стратегий.
2. Выделить факторы, влияющие на выбор стратегии.
3. Выбрать стратегию выхода промышленного предприятия на рынок.

Методы исследования. В ходе проведения исследования были использованы такие методы, как анализ научной и учебной литературы, обобщение, сравнительный анализ.

Полученные результаты. Компания, стремящаяся к укреплению своих позиций на рынке, должна искать эффективные способы своего развития. Для этого важно оценить текущую ситуацию внутри компании и за ее пределами, а после этого выбрать нужную стратегию на основе полученных результатов. На самом деле универсальной стратегии, подходящей для всех организаций, не существует. Ее выбор зависит от хозяйственных условий, в которых функционирует предприятие. Поэтому для любой организации важно разработать уникальную стратегию для успешного позиционирования себя на рынке.

Научная и учебная литература предлагает различные варианты определения понятия «стратегия».

Определения понятия «стратегия» в разных источниках

Автор	Определение
А.С. Морозова	Стратегия выхода на внешний рынок – исключительно институциональная форма присутствия и деятельности компании на конкретном зарубежном рынке, которая создается для выполнения ее стратегических задач.
А. Чандлер	Стратегия – это метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов
Финансово-кредитный энциклопедический словарь	Стратегия – это общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели и принятия управленческих решения.
Большой экономический словарь	Стратегия – искусство руководства; общий план ведения этой работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития.

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод о том, что трактование понятия «стратегия» в экономических науках не имело единого подхода. В основном определения отражают действия предприятия, необходимые для достижения долгосрочных целей организации. В этом похожи определения А. Чандлера, А.С. Морозовой. Но, с другой стороны, финансово-энциклопедический и большой экономический словари рассматривают понятие «стратегия» с позиции способа правильного использования средств и искусства руководства.

Таким образом, стратегия представляет собой план действий организации, направленный на достижение целей и удержание позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

В последние пятьдесят лет проблема выбора стратегии выхода на мировые рынки привлекала значительное внимание как зарубежных, так и отечественных экономистов. Одной из основных причин этого явилось ускорение процессов глобализации и интернационализации. Интенсивность конкуренции, которая постоянно увеличивается, как на национальных рынках, так и на глобальном уровне требует от компаний адекватного реагирования.

Один из экономистов, Ричард Румельт, развивал оригинальный подход к стратегии, рассматривал ее суть и значение. Согласно концепции автора, суть стратегического подхода – выявить критические факторы ситуации и выработать способ, позволяющий координировать и сосредоточивать действия с их учетом, и в итоге преодолевать основные препятствия [1, с. 105].

Если говорить о видах стратегии, то можно сказать, что существует достаточно много классификаций по различным признакам. В основном выделяют конкурентные стратегии и, в большинстве случаев, стратегии выхода на международный рынок.

Российский экономист А.Ю. Юданов классифицировал все многообразие конкурентных стратегий компаний, работающих на одном рынке, на четыре категории: эксплерентная (пионерская), виолентная (силовая), пациентная (нишевая), коммутантная (стратегия приспособления).

Эксплерентная стратегия компаний состоит в создании новых или модернизации уже имеющихся рынков. Имеется в виду не текущее улучшение товаров, услуг либо моделей ведения бизнеса, а подлинные инновации, меняющие весь экономический биоценоз.

Виолентная стратегия свойственна крупным предприятиям, которые работают в условиях массового производства. Конкурентные преимущества таких компаний обусловлены тем, что чаще всего производство больших серий однотипной продукции осуществляется с меньшими затратами, чем выпуск маленьких партий разных товаров.

Пациентная стратегия, то есть стратегия специализации, ориентирована на производство уникальных товаров для узкого круга покупателей со своеобразными потребностями. Конкурентные преимущества пациентов зависят от степени уникальности продукции для целевой аудитории потребителей.

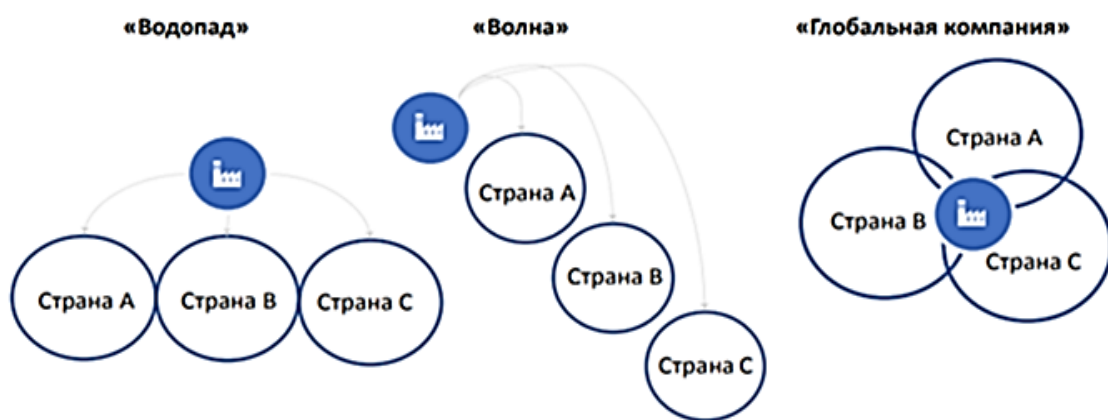
Коммутантная стратегия характерна для большинства микрофирм и малого бизнеса. Она ориентирована на точечное удовлетворение спроса, возникающего в данный момент, в данном количестве и в данном месте [2, с. 25].

Кроме конкурентных стратегий существуют стратегии выхода на международный рынок. Когда компания выходит на внешний рынок, она должна выбрать как метод осуществления внешнеэкономической деятельности, так и стратегию – последовательность этапов. Эти стратегии тоже делятся на классификации. Рассмотрим одну из них.

1. Стратегия «волны». Суть данной стратегии состоит в том, что компания по очереди и постепенно осваивает внешние рынки.

2. Стратегия «водопада» заключается в том, что осваиваются несколько внешних рынков одновременно в течение определенного промежутка времени.

3. Стратегия «глобальной компании», состоит в том, что предприятие с момента возникновения развивает свою деятельность на мировом рынке и является международной, что особенно характерно для сферы высоких технологий [3, с. 127–128].



Стратегии выхода на рынки

Таким образом, можно сделать вывод о том, что не существует одного подхода к определению понятия «стратегия» и составлению классификаций видов этого понятия. Каждая организация особенна, имеет индивидуальные цели для выхода на международные рынки, а также располагает различными ресурсами и возможностями для этого. Точно так же, каждый рынок проявляется через свои угрозы и барьеры. В связи с этим исследователи предлагают различные классификации стратегий выхода на рынки, в том числе международные.

Свое поведение предприятие выстраивает в соответствии с факторами, на него влияющими. Выбор стратегии определяется как внутренними, так и внешними факторами, которые находятся в постоянном взаимодействии. Для того чтобы выбрать эффективную стратегию, руководству организации необходимо оценить совокупность и взаимосвязь всех этих факторов.

Мы выяснили, что все факторы, влияющие на выбор стратегий, делятся на внутренние и внешние. Но экономисты по-разному объясняют, какие из них включаются во внутренние, а какие – во внешние. Поэтому существует много классификаций факторов в зависимости от этого деления. Одна из них гласит, что внешние факторы будут в большинстве случаев зависеть от факторов

внешней среды, которую некоторые экономисты делят на дальнюю окружающую среду и ближнюю конкурентную среду.

Внешняя дальняя среда у предприятий практически не будет отличаться, независимо от того, в каком географическом регионе и отрасли они осуществляют свою деятельность.

Данная среда создает для предприятий значительную неопределенность и состоит из огромного числа переменных, объединенных в сложную совокупность динамических факторов среды [4].

Во внешней дальней окружающей среде выделяют следующие компоненты, характерные для всех предприятий: политическую, экономическую, социальную и технологическую составляющие. Они и являются основными факторами внешней дальней окружающей среды.

Помимо нее для компании имеет значение внешняя ближняя среда, обладающая определенной спецификой для каждого предприятия. Такая среда включает в себя экономическое пространство организации, где происходят взаимодействия между всеми вовлеченными в ее деятельность участниками.

И основные факторы этой среды, влияющие на стратегическое планирование, хорошо описаны М. Портером. В экономике они получили название «пять сил конкуренции Портера» [5].

Угроза появления товаров-заменителей. Когда на рынке появляются более качественные и менее дорогие товары-заменители, то любая компания увидит снижение доходов в своей деятельности. При этом не важно, какие позиции занимала компания на рынке.

Угроза появления новых игроков. Вступление новых фирм на рынок приводит к созданию производственных мощностей, новых технологий и других важных ресурсов.

Рыночная власть поставщиков. Поставщики сырья и ресурсов влияют на деятельность компании, например, тем, что способны выбирать клиентов, с которыми будут работать, и заключать выгодные для них сделки с участниками отрасли. Это может привести к росту себестоимости готового продукта и издержек производства, что возможно понизит спрос.

Рыночная власть потребителей. Покупатель может влиять на конкурентоспособность продукта на рынке, так как именно на предпочтения потребителей опираются производители при изготовлении товаров и услуг.

Внутриотраслевая конкуренция. Соперничество среди существующих конкурентов приводит к попытке занять ведущее место на рынке.

Внутренние факторы будут представлять собой совокупность факторов внутренней среды предприятия, включающих его ориентиры деятельности.

Изменения в компетенциях предприятия, относящихся к основным и дополнительным видам его деятельности, могут воздействовать как на текущую ситуацию в компании, так и на ее будущее.

Еще одним фактором внутренней среды любой организации, влияющим на выбор стратегии, является его ресурсный потенциал. Он представляет собой совокупностью материальных, нематериальных и человеческих ресурсов.

Личные и профессиональные качества лиц, которые участвуют в принятии управленческих решений, также будут относиться к факторам внутренней среды. Руководитель играет ключевую роль на предприятии, так как на него возлагается ответственность за определение направления деятельности организации, которые помогут ей обеспечить стабильное положение на рынке.

Таким образом, можно отметить, что факторов, влияющих на выбор стратегий, существует огромное количество, и учесть их все полностью невозможно. Их количество будет существенно варьироваться в зависимости от отрасли и типа предприятия.

Мы уже убедились в том, что классификаций стратегий существует огромное множество, поэтому и самих видов стратегий тоже достаточно много.

Мы рассмотрим такой вид стратегии, как диверсификация, которая входит в группу стратегий роста по базовой классификации.

Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы компания входила в новые отрасли, изменяла и расширяла ассортимент своей продукции и услуг, переориентировала рынки сбыта и осваивала новые виды производства. Эта стратегия помогает повысить эффективность производства, получить экономическую выгоду, предотвратить банкротство.

Но подходы к пониманию стратегии диверсификации у ученых-экономистов разные, следовательно, существуют различные определения данной стратегии.

Например, Берри считает, что главным в понятии «диверсификация» является расширение количества отраслей, в которых работает фирма. И. Ансофф акцентирует внимание на появлении фирм на новых рынках с новой продукцией. Позднее экономисты решают использовать в своих работах категорию «бизнес» в отличие от отрасли. Р.А. Питтс и Х.Д. Хопкинс так определяют диверсификацию фирмы: одновременное функционирование в нескольких различных сферах бизнеса.

Можем подробнее остановиться на определении Р. Румельта. Он под стратегией диверсификации понимает расширение фирмы с целью производства и реализации новых товаров, не имеющие рыночного пересечения с другими продуктами в ассортименте компании. Это значит, что перекрестная эластичность спроса по цене равна нулю.

Р. Румельт уточняет определение, отмечая, что отсутствие рыночного пересечения продуктов фирмы означает, что при раскрытии понятия диверсификации следует обращать внимание на экономию распределяемых компанией факторов производства и влияние диверсификации на ее организационную эффективность [6, с. 91].

Ричард Румельт сделал очень важный акцент на том, что диверсификация фирмы не должна негативно сказываться на ее эффективности. Важно объективно оценивать имеющиеся ресурсы компании и возможность предприятия развивать новую линейку товаров.

Для практической реализации данной стратегии существуют следующие методы диверсификации:

1. Расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.

2. Обновление (усовершенствование) продукции.
3. Охват новых сегментов рынка.
4. Территориальное расширение рынков.
5. Создание собственной сырьевой или сбытовой базы, что позволило бы оказывать услуги другим предприятиям.
6. Организация нового производства на имеющемся предприятии.
7. Создание новых предприятий (в том числе филиалов и дочерних предприятий) [7].

Таким образом, у стратегии диверсификации много определений, данных различными учеными-экономистами, а также у этой стратегии существует несколько методов для ее практической реализации.

Выводы. Результаты данной работы имеют важное значение как для теоретической, так и для практической составляющей стратегий выхода на рынок. Систематизация и анализ определений понятия «стратегия» разных экономистов позволяют лучше оценить его неоднозначность и многообразие. Изучение основных видов стратегии помогает компаниям расширять свою деятельность, так как понимание того, какие классификации существуют, помогает предприятиям выбрать наиболее подходящий вариант. Выявление факторов, влияющих на выбор стратегии, может привести к наиболее эффективному использованию ресурсов. Также можно добавить, что изучение стратегии диверсификации и ее методов предоставляет практические рекомендации для роста и устойчивого развития бизнеса.

Список использованной литературы

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия: в чем отличие и почему это важно : учебник / Р. Румельт. – Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 435 с.
2. Юданов А.Ю. Тридцать лет спустя, или снова о биологическом подходе к конкуренции / А.Ю. Юданов // Теория конкуренции – 2024. – № 4. – С. 25–28.
3. Пушкарева П.П. Обзор и классификация методов и стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки / П.П. Пушкарева, Г.В. Захаров, А.О. Клименко // Гуманитарный научный вестник. – 2020. – № 7. – С. 122–130.
4. Лящук А.В. Факторы стратегического планирования на предприятии / А.В. Лящук // Научное обозрение. Экономические науки. – 2018. – № 1. – С. 15–21.
5. Муллабаев Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера : учеб. пособие / Р.Ю. Муллабаев. – Санкт-Петербург : Гуманит. науч. исследования, 2025. – 231 с. – URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 10.09.2025).
6. Рой Л.В. Стратегия диверсификации компании (теоретические подходы) / Л.В. Рой // Вестник Московского университета. – 2009. – № 2. – С. 87–105.
7. Чагарбиев С.Н. Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия / С.Н. Чагарбиев // Молодой ученый. – 2018. – № 10. – С. 108–111.

Информация об авторах

Шаматрина Светлана Романовна – студент 3-го курса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: cvetash5@yandex.ru.

Константинова Лиля Файтуловна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: konstantinovalf@yandex.ru.

Authors

Shamatrina Svetlana Romanovna – 3rd year undergraduate student, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: cvetash5@yandex.ru.

Konstantinova Liya Faitulovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Entrepreneurship, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: konstantinovalf@yandex.ru.