

УДК 303.05:005.921  
JEL G34, L2  
DOI 10.31375/2226-1915-2019-4-104-118

УДК 303.05:005.921  
JEL G34, L2  
DOI 10.31375/2226-1915-2019-4-104-118

**Н.Н. Коваленко**

к.э.н., доцент, доцент кафедры  
«Менеджмент и маркетинг»  
ORCID 0000-0003-2421-257X  
konnik2@ukr.net

Одесский национальный морской университет,  
Одесса, Украина

**М.М. Коваленко**

к.е.н., доцент, доцент кафедры  
«Менеджмент і маркетинг»  
ORCID 0000-0003-2421-257X  
konnik2@ukr.net

Одеський національний морський університет,  
Одеса, Україна

### ОБ ОДНОМ ПОДХОДЕ К СИСТЕМАТИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** Разработка стратегий компании является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто авторы и руководители ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде либо, выделяя лишь основные стратегии без учета их конкретных видов и взаимосвязи.

В статье предложен подход к классификации стратегий развития организаций. Данный подход позволяет рассматривать все многообразие стратегий с системных и комплексных позиций.

В зависимости от классификационного признака различают стратегии:

- по уровню управления, на котором разрабатывается стратегия;
- по стадии «жизненного цикла» предприятия;
- по характеру поведения на рынке;
- по позиции в конкурентной среде.

Кроме вышеперечисленных составляют большую группу и играют ведущую роль т.н. продуктово-товарные стратегии (ПТС), которые разрабатываются для определенных направлений деятельности или бизнеса, т.е. входящие, по сути, в состав деловой стратегии.

Тесно связаны с продуктово-товарными стратегиями еще и ресурсные стратегии, поскольку потребности конечных потребителей «задают» продуктово-товарные стратегии и соответствующие ресурсы для их осуществления.

Приведенная в статье классификация стратегий с полной характеристикой каждой из них и схематическим представлением всего многообразия стратегий позволяет оценить их и с системных позиций подойти к обоснованию и формулировке той либо иной стратегии с точки зрения выбранного предприятия. Это предоставляет исследователю дополнительные инструменты, позволяющие провести тщательный анализ и разработать перспективное направление развития.

**Ключевые слова:** классификация стратегий, характеристика, уровни управления, жизненный цикл.

### ПРО ОДИН ПІДХІД ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** Розробка стратегій компанії є одним з найважливіших умов їх ефективного розвитку. Але часто автори і керівники обмежують розробку стратегій поданням їх в найзагальнішому вигляді або виділяючи лише основні стратегії без урахування їх конкретних видів і взаємозв'язку.

У статті запропоновано підхід до класифікації стратегій розвитку організацій. Даний підхід дозволяє розглядати все різноманіття стратегій з системних і комплексних позицій.

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

Крім перерахованих вище становлять велику групу і відіграють провідну роль т.зв. продуктово-товарні стратегії (ПТС), які розробляються для певних напрямків діяльності або бізнесу, тобто входять, по суті, до складу ділової стратегії.

Тісно пов'язані з продуктово-товарними стратегіями ще й ресурсні стратегії, оскільки потреби кінцевих споживачів «задають» продуктово-товарні стратегії і відповідні ресурси для їх здійснення.

Наведена в статті класифікація стратегій з повною характеристикою кожної з них і схематичним поданням всього різноманіття стратегій дозволяє оцінити їх і з системних позицій підійти до обґрунтування і формулювання тієї чи іншої стратегії з точки зору обраного підприємства. Це надає досліднику додаткові інструменти, що дозволяють провести ретельний аналіз і розробити перспективний напрямок розвитку.

**Ключові слова:** класифікація стратегій, характеристика, рівні управління, життєвий цикл.

UDC 303.05:005.921

JEL G34, L2

DOI 10.31375/2226-1915-2019-4-104-118

**M. Kovalenko**

PhD, associate Professor of the Department «Management & Marketing»

ORCID 0000-0003-2421-257X

*konnik2@ukr.net*

Odessa national maritime university, Odessa, Ukraine

## ABOUT APPROACH TO SYSTEMATIZATION OF ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGIES

**Abstract.** *The development of company strategies is one of the most important conditions for their effective development. But often authors and managers restrict the development of strategies by presenting them in the most general form or by highlighting only the main strategies without taking into account their specific types and relationships. As a result, strategic management is impoverished, the principles of integrity, unity and complexity in planning and management are violated, and the strategies themselves become unviable and limited, having a general character that is little connected with the real conditions of management. This leads to increased negative consequences of strategic foresight errors.*

*The article proposes an approach to the classification of organizational development strategies. This approach allows us to consider the whole variety of strategies from systemic and integrated perspectives.*

*Depending on the classification characteristic, the stratum of Egypt is distinguished:*

*by the level of management at which the strategy is being developed;*

*at the stage of the «life cycle» of the enterprise;*

*by the nature of market behavior;*

*by position in a competitive environment.*

*In addition to the above, they constitute a large group and play the leading role of the so-called product and commodity strategies (PCS), which are developed for certain areas of activity or business, i.e. included, in fact, in the business strategy.*

*Resource strategies are also closely related to product and product strategies, as the needs of end consumers are «set» by product and commodity strategies and the corresponding resources for their implementation.*

*The classification of strategies given in the article with a complete description of each of them and a schematic representation of the whole variety of strategies allows us to evaluate them and, from a system perspective, approach the justification and formulation of a particular strategy from the point of view of the selected enterprise. This provides the researcher with additional tools to conduct a thorough analysis and develop a promising direction of development.*

*For successful operations in the conditions of fierce competition, each company needs to have a strategic set that includes several types of strategies and policies.*

*A comprehensive presentation of all strategies allows a more justified approach to the justification of the strategic set, reflecting the specifics of the functioning and development of the enterprise, as well as the level of its claims to a place and role in the external environment.*

**Keywords:** *classification of strategies, characteristics, management levels, life cycle.*

**Постановка проблемы.** Разработка стратегий компаний является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто авторы и руководители ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде либо, выделяя лишь основные стратегии без учета их конкретных видов и взаимосвязи. В результате стратегическое управление обедняется, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными и ограниченными, носящими общий, мало связанный с реальными условиями управления характер. Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, но если продукт стратегического управления носит размытый, фрагментарный характер, вместо ясной и четкой стратегии, то такая стратегия не может дать никаких результатов, а только ухудшит позицию компании на рынке.

**Обзор последних исследований и литературы.** Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий. Для ориентации среди множества стратегий используют различные классификации, позволяющие упорядочить их в систему для понимания сущности. Анализ исследований позволяет определить основные подходы к развитию предприятий в зависимости от целей этих подходов [2; 4-6; 10, 13-17]. Большинство исследователей ссылаются на широко известные подходы к классификации стратегий, разработанные А.А. Томпсо-

ном и А. Дж. Стриклендом [16], О.С. Виханским [7] и некоторыми другими, лишь незначительно расширяя их. Например, Ю.А.Маленков [11] выделяет четыре группы стратегий по уровню иерархической структуры. Согласно Э. Нили, К. Адамас, М. Кенерли [12] стратегии в рамках предприятия можно применять на разных уровнях. Стратегия, описывающая общее направление развития предприятия, является базовой. Базовая стратегия предприятия формируется его высшим управленческим звеном [1; 8; 9]. Майкл Портер еще в 1980 году [3] представил три базовые стратегии, предполагающие укрепление конкурентоспособности предприятия, которые являются основой для современных стратегий и не потеряли своей актуальности и в наше время. Дж. Барни и В. Хестерли [18] считают, что классификация стратегий должна включать анализ внутренней и внешней среды компании. Однако большинство авторов рассматривают классификацию в несколько усеченном разрезе: либо по уровням управления в целом либо выделяют основные виды: стратегии роста, общие конкурентные стратегии и иногда функциональные.

Для более глубокого понимания целостности и комплексности представления необходимо рассмотреть все аспекты классификации.

**Задачи исследования.** В современных условиях перед исследователем и руководителем стоит задача осознанности выбора и проработки той либо иной стратегии. В этом случае проработка основной стратегической линии должна быть продуманной и четко сформулированной, а это возможно лишь в том случае, когда

системно и целостно представлена вся система классификации стратегий с учетом всех взаимосвязей.

**Основной материал исследования.** В зависимости от классификационного признака различают стратегии [16]:

- по уровню управления, на котором разрабатывается стратегия;
- по стадии «жизненного цикла» предприятия;
- по характеру поведения на рынке;
- по позиции в конкурентной среде.

В зависимости от уровня управления, на котором разрабатываются стратегии различают:

- корпоративную стратегию;
- деловую или бизнес-стратегию;
- функциональную;
- операционную.

Среди общих стратегий, которые имеют место в течение «жизненного цикла» предприятия, различают:

- стратегии роста;
- стратегии реструктуризации;
- стратегии сокращения.

По характеру поведения на рынке различают активную и пассивную стратегии.

По позиции в конкурентной среде различают:

- стратегию лидерства на основе снижения затрат;
- стратегию дифференциации;
- стратегию фокусирования.

Кроме вышеперечисленных составляют большую группу и играют ведущую роль т.н. продуктово-товарные стратегии (ПТС), которые разрабатываются для определенных направлений деятельности или биз-

неса, т.е. входящие, по сути, в состав деловой стратегии.

Продуктово-товарная стратегия – это комплекс альтернативных направлений реализации портфельного набора стратегий, определяющих номенклатуру, ассортимент и возможный объем продукции, реализуемой на определенных рынках. При этом объем продукции определяется через гипотетические возможности предприятия, которые зависят от будущих условий рынка и активности потребителей. Поэтому при разработке ПТС необходимо рассматривать не только перспективные направления деятельности (виды бизнеса), но и возможные альтернативные стратегические решения эффективного использования избранных портфельных стратегий.

При разработке ПТС необходимо выполнить следующие действия:

- оценить привлекательность различных направлений деятельности;
- уточнить корпоративный портфель стратегических направлений деятельности с точки зрения конкурентных преимуществ;

- разработать соответствующие альтернативные направления, которые предприятие сможет использовать в будущем при реализации стратегий в зависимости от реальных условий внешней среды.

Тесно связаны с продуктово-товарными стратегиями еще и ресурсные стратегии, поскольку потребности конечных потребителей «задают» продуктово-товарные стратегии и соответствующие ресурсы для их осуществления. С другой стороны определение доступности и качества ре-

сурсов влияет на содержание и количественные характеристики продукто-товарных стратегий.

Каждое предприятие имеет в своей деятельности ориентиры, достижение которых возможно лишь усилиями всего предприятия. Как правило, существуют комплексные цели, для достижения которых разрабатывают определенные комбинации стратегий, называемых комплексными стратегиями. К ним можно отнести такие стратегии: создание позитивного имиджа, повышение качества продукции, поддержка конкурентных преимуществ, обеспечение безопасности и охрана коммерческой тайны, повышение производительности, экономическое развитие, социальное развитие, развитие общего управления, охрана окружающей среды.

Рассмотрим более подробно сущность представленных стратегий в разрезе стратегий уровня управления [16].

Итак, корпоративная стратегия – это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности. По приведенной классификации – это комплексные стратегии для всей компании. В корпоративной стратегии должны быть отражены четыре важнейших направления.

Освоение и укрепление позиций в новых отраслях. Главное в корпоративной стратегии диверсифицированной компании – определить количество и виды направлений деятельности; другими словами решить, в каких отраслях компания будет работать и каким образом – создаст но-

вую компанию или приобретет действующую; если приобретет, то какую – устойчивого лидера, новую компанию или проблемное предприятие со скрытым потенциалом. Этот элемент корпоративной стратегии определяет масштаб (число отраслей) и характер (родственная/ неродственная) диверсификации.

Повышение производительности всех подразделений. По мере упрочения общего положения компании в избранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на усилении долгосрочных конкурентных позиций и повышении прибыльности всех подразделений. Материнская компания может оказать помощь своим подразделениям разными способами: финансировать повышение эффективности производства, предоставить квалифицированный персонал ноу-хау, приобрести компанию-конкурента, действующую в той же отрасли, и объединить со своей дочерней для повышения общей эффективности, приобрести новую компанию, дополняющую деятельность ее собственной. В целом, стратегия повышения производительности заключается в обеспечении роста самых перспективных подразделений и устойчивого функционирования остальных, в оздоровлении убыточных, но перспективных подразделений, в отделении непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам.

Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество. Диверсификация отрасли со сходными технологиями, каналами сбыта, покупателями или иными элементами позволяет использовать выгоды стратегического

соответствия, что дает преимущество перед конкурентами, избравшими стратегию неродственной диверсификации.

Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений. У разных подразделений разная инвестиционная привлекательность, поэтому ресурсную базу целесообразно перераспределить в пользу подразделений с высокой потенциальной прибыльностью. Корпоративная стратегия должна предусматривать отказ от подразделений, хронически убыточных или находящихся в непривлекательных отраслях. Высвободившиеся при этом средства можно направить на укрепление перспективных подразделений или приобретение новых.

Следующий уровень – бизнес-стратегии (деловые стратегии) – комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения.

Бизнес-стратегия содержит следующие элементы (стратегии) согласно приведенной классификации (рис. 1):

Основные конкурентные стратегии (2.1).

Продуктивно-товарные стратегии (2.2).

Ресурсные стратегии (2.3).

Иными словами, бизнес-стратегии – это комплекс всех мер и подходов, которые руководство считает целесообразными в данной конкретной ситуации, при существующих тенденциях в экономике, уровне развития технологий и которые обеспе-

чивают значительное и устойчивое конкурентное преимущество.

В однопрофильной компании, занимающейся только одним видом бизнеса, корпоративная и бизнес-стратегия совпадают.

Бизнес-стратегия содержит следующие элементы.

Реакция на изменение в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах.

Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающих устойчивое преимущество на рынке.

Накопление необходимых знаний и средства производства.

Решение конкретных стратегических проблем компании.

Сильная бизнес-стратегия обеспечивает значительное и устойчивое конкурентное преимущество, слабая приводит к ослаблению конкурентных позиций.

Устойчивого конкурентного преимущества компания может достичь тремя путями:

правильно выбрать метод конкуренции – по издержкам, качеству ассортимента, уровню обслуживания, соответствию специфическим потребностям;

противостоять соперникам за счет уникального опыта, мощных ресурсов, конкурентных возможностей;

обезопасить компанию от действий конкурентов и угрожающих обстоятельств.

Следующий уровень – это функциональные стратегии, т.е. планы деятельности функциональных единиц в рамках одного подразделения компании.



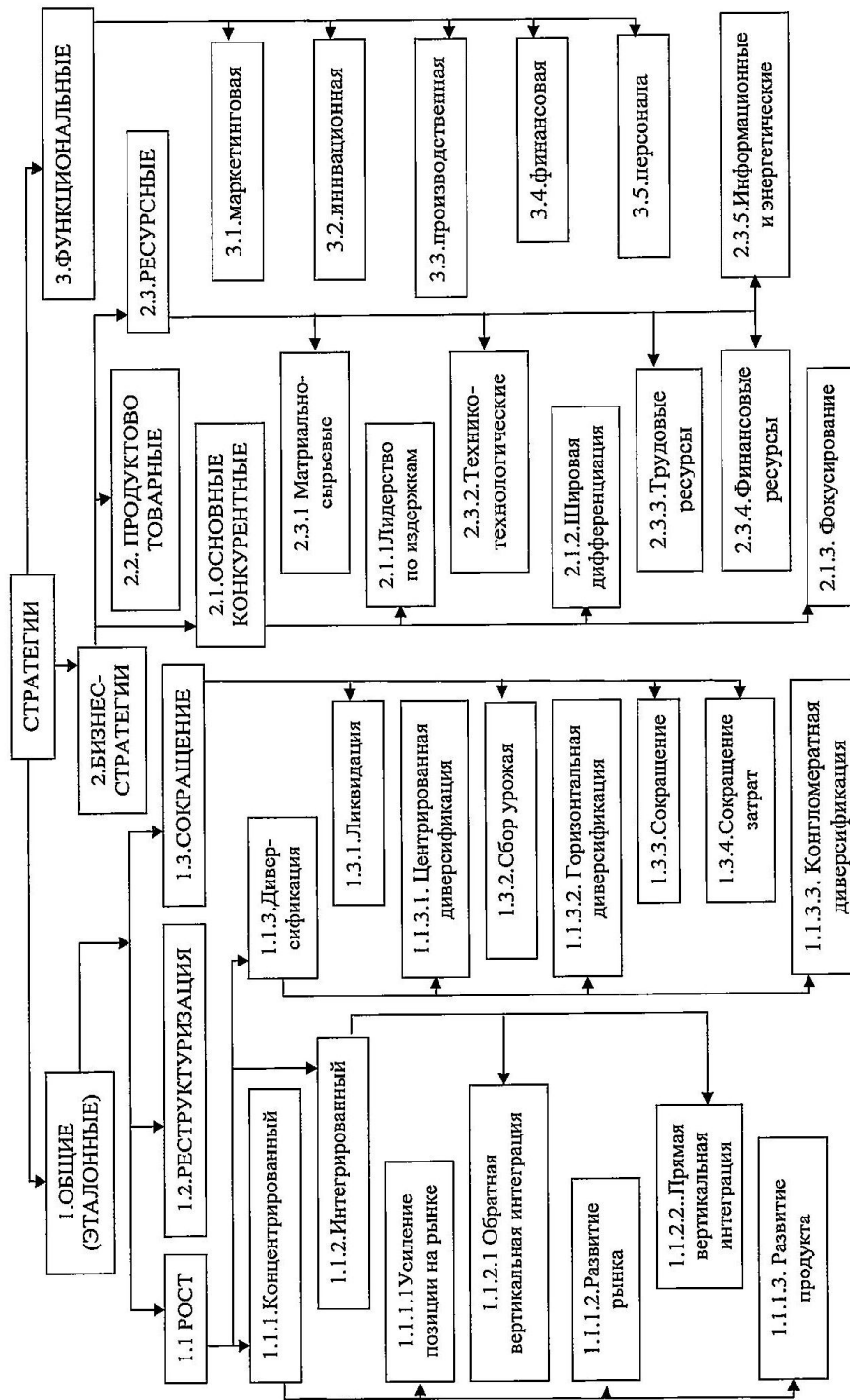


Рисунок. Схема классификации стратегий

Источник: разработано автором на основе [3, 7, 16]

В тоже время функциональная стратегия обеспечивает поддержку бизнес-стратегий и достижение целей и миссии предприятия.

Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративную стратегию и конкурентоспособность компании. Более того, бизнес-стратегия должна основываться на функциональной стратегии. Этот процесс неоднозначный, поскольку каждое подразделение, каждая служба имеет свое видение перспективы. Сложность состоит еще в том, что не всегда функциональные стратегии стыкуются между собой, иногда даже противоречат друг другу. Скоординировать, сбалансировать их должно высшее руководство компании обязательно с участием руководителей функциональных подразделений.

Среди главных функциональных стратегий выделяют:

- (3.1); - маркетинговую стратегию
- (3.2); - инновационную стратегию
- (3.3); - стратегию производства
- финансовую стратегию (3.4);
- стратегию управления персоналом (3.5).

Ресурсные потребности фирмы определяются через т.н. зоны стратегических ресурсов (ЗСР), которые характеризуют ситуацию относительно обеспечения отдельными видами ресурсов потребностям предприятия.

Зона стратегических ресурсов (ЗСР) – сегмент рынка, где действует определенная совокупность предприятий-поставщиков, которые могут обеспечить вывод на рынок товарного

ассортимента фирмы и способствовать ритмичному функционированию.

Перечень ЗСР зависит от внешней среды предприятия и может включать:

- материально-сырьевые (2.3.1)
- технико-технологические ресурсы (2.3.2)
- трудовые ресурсы (2.3.3)
- финансовые ресурсы (2.3.4)

Информационные и энергетические (2.3.5)

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных единиц или структур, если только менеджер подразделения не возьмет эту задачу на себя.

Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама). Операционные стратегии находятся в основании пирамиды многоуровневых стратегий, дополняют и детализируют стратегии более высокого уровня и способствуют их реализации. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны рассматриваться и одобряться вышестоящим руководством.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает разные рыночные возможности, какие сильные стороны своего



потенциала фирма намеревается за-действовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это не означает, что невозможно провести некоторую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулировке стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер [3], существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства (2.1.1). Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т. е., чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развитым.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией (дифференциацией) в производстве

продукции (2.1.2). В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте (2.1.3). В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

К вышеперечисленным общим конкурентным стратегиям (ОКС) некоторые авторы относят и некоторые

разновидности, например стратегии, основанные на базе выделенного сегмента с упором на низкие издержки (2.1.4) либо на дифференциацию (2.1.5).

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, проверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются общими, базисными или эталонными (1). Они отражают пять разных подходов к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Каждый из этих пяти элементов может пребывать в одном из двух состояний: существующее или новое. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот самый продукт или переходить к производству нового продукта.

Также следует отметить, что поскольку эти стратегии отражают развитие предприятия, то в их основе лежит концепция жизненного цикла предприятия (ЖЦ).

С помощью формулирования и реализации соответствующих стратегий осуществляется управление жизненным циклом предприятия. Наиболее часто выделяют фазы (стадии, этапы) зарождения, роста, зрелости, спада и прекращения деятельности. Соответственно и стратегии здесь делятся согласно [7] на:

- стратегии роста (1.1)
- стратегии реструктуризации (1.2)
- стратегии сокращения (1.3).

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста

(1.1.1). Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- Стратегия усиления позиции на рынке (1.1.1.1), при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- Стратегия развития рынка (1.1.1.2), заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- Стратегия развития продукта (1.1.1.3), предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовать на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста (1.1.2). Обычно фирма может прибегать к осуществлению та-

ких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее росту как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции (1.1.2.1), направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов:

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (1.1.2.2), выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного

роста (1.1.3). Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации (1.1.3.1), базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

- стратегия горизонтальной диверсификации (1.1.3.2), предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

- стратегия конгломератной диверсификации (1.1.3.3), состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новы-

ми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Третьим типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения (стратегии последнего средства) (1.3). Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации (1.3.1), представляющая собой пре-

дельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» (1.3.2), предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия сокращения (отсечение лишнего, отделение, отторжение 1.3.3), заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

- стратегия сокращения расходов (1.3.4), основной идеей которой является поиск возможностей умень-

шения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или в достаточно большом объеме основные фонды.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий.

Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

В итоге общая схема рассмотренных стратегий может быть представлена на рисунке.

**Выводы.** Приведенная выше классификация стратегий с полной характеристикой каждой из них и схематическим представлением всего многообразия стратегий позволяет оценить их и с системных позиций подойти к обоснованию и формулировке той либо иной стратегии с точки зрения выбранного предприятия. Это предоставляет исследователю дополнительные инструменты, позволяющие провести тщательный анализ и разработать перспективное направление развития.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Н.И. Классифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2012. Випуск 3 (13). С. 71-80. URL: [file:///C:/Users/Администратор/Downloads/ Vsuet\\_2012\\_3\\_12.pdf](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Vsuet_2012_3_12.pdf)
2. Бабий І.В. Реструктуризація підприємств: проблеми управління. Стратегії, координація структурних параметрів, зниження опору трансформації: монографія. М.: Альпіна Паблішер, 2010. 287 с.
3. Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів; Пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
4. Бенчмаркінг: матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/ Бенчмаркінг](http://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг)
5. Богомолова И.П., Саликов Ю.А., Ушаков С.А. Научные взгляды на управление развитием организации. URL: [http://www.lerc.ru/? art=3&page=17&bulletin=50](http://www.lerc.ru/?art=3&page=17&bulletin=50). Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 2 (19)

6. Вікнянська О.М., Роскрут Н.О. Поняття реструктуризації промислових підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/10\\_128664.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm)
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1999. 296с.
8. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 116-124. URL: [http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hl\\_vorp.pdf](http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hl_vorp.pdf)
9. Классификация базовых стратегий // Блог Молодого аналитика. 7 сентября 2010 г. URL: <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovyh-strategij>
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д. [и др.]. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2000. С. 587.
11. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний // Сайт «Корпоративный менеджмент». Опубликовано в журнале «Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ». № 42 (173). 2006. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>
12. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении. М.: Бизнес-Клуб, 2003. 400 с.
13. Реінжиніринг: матеріал з вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Реінжиніринг>.
14. Реструктуризация промышленного предприятия // Центр Управления Финансами. URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Restrukturizaciya-promyshlennogo-predpriyatiya.php>
15. Стратегическое развитие предприятия. Расширение деятельности, диверсификация, вертикальное и горизонтальное развитие // Информационный портал малого и среднего бизнеса республики Коми. URL: [http://www.mbrk.ru/temp/old/help/help9\\_3.html](http://www.mbrk.ru/temp/old/help/help9_3.html)
16. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 928с.
17. Шериньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
18. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage – Concepts. 4th ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012. 377 p.

## REFERENCES

1. Aliksieieva, N.I. (2012). *Klasyfikatsiia bazovykh stratehij zrostantia pidpriemstva [Classification of basic growth strategies of the enterprise]. Visnyk Skhidnoiev ropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu [Bulletin of East European University of Economics and management]. Vol. 3 (13), pp. 71-80. Retrieved from file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Vsuem\_2012\_3\_12.pdf (accessed 28 October 2015) [in Ukrainian].*



2. Babij, I.V. (2010). *Restrukturizacija predpriyatij: voprosy upravlenija. Strategii, koordinacija strukturnyh parametrov, snizhenie soprotivlenija preobrazovanijam* [Enterprise restructuring: questions of governance. Strategy, coordination of the structural parameters, reduction of resistance to innovations]. Moscow, Al'pina Publ., 287 p. [in Russian]
3. Porter E. Michael. (2005). *Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors*; Per. from English. M.: Alpina Business Books, 454 p. [in Russian]
4. Wikipedia. *Benchmarkinh* [Benchmarking]. Available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Benchmarkinh> (accessed 28 October 2015).
5. Bogomolova, I.P., Salikov, Ju.A. & Ushakov, S.A. (2015). *Nauchnye vzglyady na upravlenie razvitiem organizacii* [Scientific views on the organizational development]. Retrieved from <http://www.lerc.ru/?art=3&page=170=bulletin>
6. Viknians'ka, O.M., & Roskrut, N.O. *Poniattia restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv* [The Concept of industrial restructuring]. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/10\\_128664.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm) [in Ukrainian]
7. Vikhansky, O.S. (1999). *Strategic Management: Textbook. 2nd ed., Revised. And additional.*M: Gardariki, 296 [in Russian].
8. Hryhor'ieva, L. (2013). *Bazovi stratehii iak osnova rozvytku pidpriemstva* [Basic strategy as a basis for the development of the enterprise]. *Sotsial'noekonomichni problemy i derzhava* [Socio-economic problems and the state]. Vol. 1 (8), pp. 116-124. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hlvorp.pdf> (accessed 28 October 2015).
9. *Blog of a Young analyst* (2010). *Klassifikacija bazovyh strategij* [Classification basic strategies]. Retrieved from <http://humeur.ru/page/klassifikacijabazovyh-strategij> (accessed 28 October 2015).
10. Mazur, I.I. & Shapiro, V.D. (2000). *Restrukturizacija predpriyatij i kompanij* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow, Vysshaja shkola Publ., 2000, 587 p.
11. Malenkov, Yu.A. (2006). *On classifications of company strategies*. Retrieved from <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml> [in Russian]
12. Nili, Je., Adams, K. & Kennerli, M. (2003). *Prizma jeffektivnosti: Karta sbalansirovannyh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravlenii* [The performance prism: balanced scorecard to measure the success in business and management]. Moscow, Balans-Klub Publ., 400 p. [in Russian]
13. Wikipedia. *Reinzhynirynh* [Reengineering]. Available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Reinzhynirynh> (accessed 28 October 2015).
14. *Central management of Finances. Restrukturizacija promyshlennogo predpriyatija* [Restructuring of industrial enterprises]. Retrieved from <http://centeryf.ru/data/Menedzheru/Restrukturizaciya-promyshlennogo-predpriyatiya.php> (accessed 28 October 2015).
15. *Information portal for small and medium business of the Republic of Komi. Strategicheskoe razvitie predpriyatija. Rasshirenie dejatel'nosti, diversifikacija, vertikal'noe i gorizonttal'noe razvitie* [Strategic development of the company. Expansion, diversification, vertical and horizontal development]. Retrieved from [http://www.mbrk.ru/temp/old/help/help9\\_3.html](http://www.mbrk.ru/temp/old/help/help9_3.html) (accessed 28 October 2015).
16. Thompson Jr., Arthur, A. & Strickland III, A., J. (2007). *Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis, 12th Edition: Translated from English. M.: Williams Publishing House, 928* [in Russian].

17. Shershneva, Z.E & Oborskaya, S.V. (1999). *Strategic Management: Training allowance*. K.: KNEU, 384 p. [in Ukrainian]
18. Barney J.B. & Hesterly W.S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage-Concepts*. 4th ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 377 p.

*Стаття надійшла до редакції 12.11.2019*

Посилання на статтю: Коваленко Н.Н. Об одном подходе к систематизации стратегий развития организации // Развитие методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2019. №4 (69). С. 104-118. DOI 10.31375/2226-1915-2019-4-104-118.

*Article received 12.11.2019*

Reference a JournalArtic: Kovalenko, M. (2019). About approach to systematization of organization development strategies. Development of management and entrepreneurship methods on transport, 4, 104-118. DOI 10.31375/2226-1915-2019-4-104-118.