

### 9.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Тюкавкин Н.М., к.э.н., доцент

*Поволжский институт бизнеса*

В статье «Стратегическое направление развития субъектов рыночной экономики» приведены стратегии деятельности крупных, средних и мелких компаний и проведен их анализ. Даны отличия компаний как участников рынка по объему валовой выручки. Определено понятие стратегической эффективности, отражены преимущества и недостатки стратегий развития предприятий и организаций на современном этапе рыночных отношений в России.

Современное состояние экономики России характеризуется ростом научно-технического прогресса, инновациями в сфере управления и интеллектуализацией основных факторов производства. Наличие этих аспектов говорит о том, что структура рынка, причем цивилизованного, уже сформирована. Отсюда следует вывод: рынок поделен основными, крупными компаниями. Экономический кризис конца прошлого столетия закончился. В ходе каждого экономического кризиса открываются новые возможности экономического роста компании. Да, именно роста, так как на первый план в условиях сформировавшегося рынка выступает главная цель как собственников, так и топ-менеджмента любой крупной и средней компании – максимизация стоимости компании. Если на первоначальном этапе становления фирмы, да и для промежуточных значений работы, важна прибыль, так как она определяет все позиции устойчивости компании на рынке, то теперь главную роль играет максимизация стоимости. Именно крупная компания занимает ведущее положение на рынке и в то же время сама становится объектом купли-продажи. А кроме этого, крупная компания является центром притяжения капитала.

В современных условиях происходит переход к новым принципам рыночных отношений: происходит смещение ценностей потребительских отношений, предпочтений в пользу образования, информационных услуг, качественного питания, здоровой окружающей среды, правильного образа жизни. Рынок готов платить за повышение сервиса, качество товаров и услуг. Стереотипы «общества потребления» в цивилизованном рынке замещаются ориентирами качества жизни. Поэтому субъекты рыночной экономики должны сделать правильный вывод о своей дальнейшей деятельности. А перспективная деятельность, планирование мероприятий и путей развития компании – это составная часть стратегической эффективности любой организации. Автором предлагается определение стратегической эффективности как устойчивости компании и в долгосрочной перспективе, т.е. результативности работы в будущих периодах. На выбор стратегии фирмы влияет масштабность ее деятельности. Наличие крупного капитала крупным предприятиям дает возможность расширять сферы деятельности путем различных форм экспансии, таких как диверсификация, интеграция, вынос предприятий за рубеж и т.д. Кроме этого, большие объемы производства позволяют добиться эффекта масштаба и тем самым снизить

издержки. С другой стороны, есть ряд преимуществ в выборе стратегий и у малых предприятий:

- гибкая структура;
- высокая мобильность в вопросах стратегии развития;
- высокая оборачиваемость и т.д.

Свои преимущества есть и у средних компаний:

- узкая специализация;
- разнообразие продукции;
- рассредоточение потребителей по регионам.

Автором предлагается произвести раздел компаний на крупные, средние и мелкие по одному признаку – валовая выручка. Предприятия с годовой валовой выручкой до 50 млн. рублей относятся к малым, от 50 млн. рублей до 500 млн. рублей относятся к средним, а с объемом больше 500 млн. рублей – к крупным. Такое деление коррелирует и с налогообложением, т.к. упрощенные и вмененные схемы налогообложения относятся в основном к малым предприятиям. А налог с оборота даже при 10% составляет у малых предприятий 5 млн. рублей в год. Это соответствует статусу малого предприятия. Если учитывать другие факторы деления предприятий, такие как количество работающих, то здесь в последнее время много разночтений. К малым относятся предприятия с числом работников и 15 человек, и 100 человек.

Для крупных фирм максимизация стоимости компании определяется долей рынка, которую она занимает. Если это транснациональная компания, то, как правило, найти покупателя на нее сложно, так как она стоит дорого. Поэтому речь идет только о выкупе части компании, ее филиалах или дочерних предприятиях, т.е. нет смысла говорить о максимизации стоимости, которая уже достигнута. А вот завоевать рынок – это стратегия крупной фирмы. Кроме этого, крупные фирмы имеют возможность проводить агрессивную политику с целью увеличения доли рынка в какой-то отрасли или распространять свою деятельность на ряд отраслей. В этом случае фирмы имеют сразу два направления своего стратегического развития:

- увеличение доли рынка за счет увеличения ассортимента продукции;
- развитие производственного комплекса.

Таким образом, для крупных фирм выделяют две основных стратегии, исходя из форм экспансии:

- стратегия специализации;
- стратегия диверсификации.

Стратегия специализации, т.е. когда предприятие концентрирует свое внимание на выпуске однотипной продукции или работает в одной отрасли имеет ряд преимуществ, в том числе основное на современном этапе: качество продукции должно соответствовать потребительскому спросу. И сделать это при стратегии специализации довольно несложно: мы имеем востребованный продукт, путем увеличения его качества мы увеличиваем объемы продукции. А если сюда еще подключить послепродажную подготовку, то объем реализации еще больше возрастет.

Кроме этого, имеется еще ряд стратегических преимуществ специализации:

- увеличение масштабов производства, следовательно, увеличение масштабов компании и, как следствие, рост стоимости фирмы;
- внимание топ-менеджмента компании сосредоточено только на объемах сбыта и объемах производства, а это дает возможность вплотную заняться качеством продукции;
- упрощается кадровый вопрос и обучение персонала;

- повышается конкурентоспособность продукции, а следовательно, «мечта» любой фирмы иметь монополию на рынке.

Стратегия специализации четко регламентирует последовательность выполнения мероприятий по стратегическому планированию. При этом стабильной остается миссия фирмы – максимизация стоимости.

Недостатком данной стратегии является то, что вся деятельность организации сосредотачивается на производстве одного вида продукции (одной отрасли), и малейший сбой может создать крупные проблемы.

Стратегия диверсификации деятельности более оптимальна для крупных организаций с целью уменьшения рисков сбоя с одним видом продукции, но капиталоемка, т.к. требует создания новых производств, новых видов продукции, завоевания новых рынков. Данная стратегия оправдана, когда производственная цепочка, где находится организация, представляет ей мало возможностей для дальнейшего развития. Исходя из рыночного взаимодействия, в первую очередь осуществлением диверсификации должны быть обеспечены крупные фирмы с сильными конкурентными позициями в медленно растущих отраслях. Кроме этого, диверсификация может быть реализована в:

- не связанных между собой отраслях (чистая диверсификация);
- родственных отраслях (связанная диверсификация);
- комбинация вышеуказанных видов.

Связанная диверсификация ориентируется на повышение качества продукции, на стратегическое соотношение родственных целей, создающее предпосылки для конкурентного преимущества. Чистая диверсификация направлена на достижение финансовых целей (прибыли, капитализации) за счет формирования портфеля заказов для производств и использования конкуренции для получения прибыли с предприятий.

Стратегию роста крупных фирм (понимаем максимизацию стоимости) можно разделить на три группы по:

- степени монополизации рынка;
- специализации;
- рентабельности;
- времени для реализации стратегии;
- степени риска.

Группировка представлена в табл. 1.

Таблица 1

#### ГРУППИРОВКА КОМПАНИЙ ПО СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Группы	Характеристики				
	Степень монополизации рынка	Специализация	Рентабельность	Время для реализации стратегии	Степень риска
1	Полная	В рамках одного рыночного сегмента	Достаточная для ускоренного роста	Небольшое	Высокая
2	Частичная	Диверсификация в рамках крупного рынка	Хватает для устойчивости на рынке	До 10 лет	Средняя
3	Отсутствует	Диверсификация на многих рынках	Может быть отрицательной	Более 10 лет	Низкая

Стратегия развития малых фирм отличается от стратегий развития крупных компаний, но тем не менее она есть, если фирма имеет четко выработанную миссию и

цели, чтобы достичь или соответствовать им. Малые фирмы имеют ограниченность в средствах, что ведет к увеличению себестоимости продукции, т.к. они берут кредиты в банках под более высокие проценты. У них затруднено обновление основных фондов и технологий, они испытывают недостаток в квалифицированной рабочей силе. Экономический риск у малых предприятий выше.

Основные стратегии развития малых предприятий:

- стратегия подобия;
- стратегия соответствия;
- стратегия приобретения преимуществ крупной компании;
- стратегия сотрудничества в проекте крупной фирмы.

Стратегия подобия – это стратегия создания продукта, подобного продукту крупной фирмы. Различают два варианта данной стратегии:

- выпускается оригинальный, запатентованный продукт крупной фирмы (франчайзинг);
- выпускаются копии под маркой производителей, что является подделкой.

Данная стратегия получила большое развитие в Китае, где за счет гибкого производства, дешевой рабочей силы и сырья применяются оба варианта. Фирмы-имитаторы не ставят себе таких целей как качество, диверсификация продукции, они ориентированы на конечную цель – получение прибыли, причем в низком сегменте рынка. Мало этого: они не ставят перед собой задачу максимизации стоимости компании.

Стратегия соответствия находит применение в тех отраслях, где крупное производство неэффективно, не велика прибыль или высокие расходы, связанные с основной деятельностью. Это относится, в первую очередь, к сфере услуг. Как правило, крупные компании диверсифицируют свою деятельность, выделяя или наделяя мелкие предприятия своими функциями (охрана, юридическая консультация, риэлторское агентство и др.). Если принять эту стратегию, то возможности роста малого предприятия невелики, ограничены размерами деятельности крупной компании, которая помогает выжить маленькой фирме, но служит препятствием к ее росту. Но с другой стороны, если крупная компания использует мелкую для исследования и развития новых рынков, то ситуация меняется.

Стратегия приобретения преимуществ крупной компании использует возможности, связанные с дезинтеграцией, проводимой крупными компаниями, т.е. с высвобождением части производственного потенциала или отказом от мелкого промежуточного производства внутри компании, которое редко бывает эффективным. Здесь условие то, что продукт производства мелкой компании является конечным. Это явление и данная стратегия относится к автомобильной отрасли, где роль фирм, поставляющих комплектующие изделия, выполняют малые предприятия.

Классическим примером стратегии сотрудничества в проекте крупной фирмы является франчайзинг. Разновидности франчайзинга как стратегии развития малых предприятий определяются тем, в каком виде франчайзер представляет франчайзи продукт для реализации:

- товарный;
- производственный;
- деловой.

Товарный франчайзинг заключается в покупке прав на продажу товаров с торговой маркой головной компании. Производственный франчайзинг предполагает продажу

франчайзи права на производство и сбыт товара с использованием сырья и материалов, купленных у головной компании (сеть «Макдоналд», «Пепси» и т.д.). Деловой франчайзинг подразумевает продажу права на организацию малой фирмы, которая будет иметь название, аналогичное головной компании, и изберет тот же профиль деятельности.

Для стратегических направлений деятельности средних фирм характерны:

- нитевая специализация;
- работа во фрагментарных отраслях рынка.

Рыночная ниша организации – это ограниченная по масштабам с явно определенным числом потребителей, сфера деятельности, которая позволяет фирме проявить свои лучшие качества и конкурентные преимущества.

Если сегмент рынка выделяется в пределах одной отрасли, то ниша может охватывать продукцию нескольких отраслей. Как правило, рыночная ниша находится на стыке между рыночными сегментами (см. рис. 1).

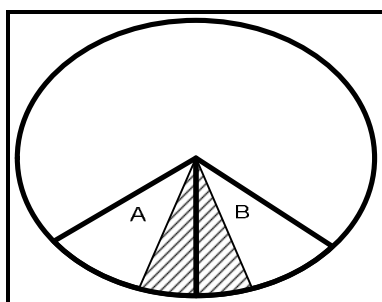


Рис. 1. Пример рыночной ниши

Емкости ниши всегда меньше емкости целевого сегмента на рынке. Ниша используется средними фирмами как средство защиты от прямой конкурентной борьбы с крупными фирмами, т.к. у них нет качеств, присущих малым предприятиям: мобильности и гибкости.

В условиях рыночной ниши для средних предприятий характерны следующие стратегии:

1. Стратегия удержания в нише направлена на сохранение существующего положения фирмы. Здесь нет необходимости расширения деятельности, но есть опасность изменения потребностей рынка.
2. Стратегия расширения ниши. Данная ситуация требует дополнительного привлечения ресурсов для сохранения своего положения в быстро растущей рыночной нише. Одним из вариантов данной стратегии является поглощение средней фирмы крупной компанией (участие в акционерном капитале) с возможностью автономной работы и нитевой специализации.
3. Стратегия выхода за рамки ниши. Данная стратегия применяется тогда, когда за счет больших темпов роста средняя фирма имеет возможность стать крупной. При этом имеется риск: потеря ниши и, следовательно, угроза прямой конкуренции со стороны более сильных крупных фирм.
4. Стратегия монополии в нише. Данная стратегия применима тогда, когда темпы роста фирмы соизмеримы с темпами роста ниши, что позволяет фирме превратиться в монополистическую компанию и не допустить в нишу конкурентов.

Кроме этого, фирма должна иметь соответствующие финансовые ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Особенностью фрагментарных отраслей является то, что ни одна из фирм, присутствующих в отрасли, не играет существенной роли в объеме продаж, т.е. отсутствует явный лидер. Здесь существуют как мелкие, так и средние фирмы. Мелкие работают, как правило, в одном рыночном сегменте, а средние в нескольких. Раздробленным отраслям характерны следующие черты:

- низкие затраты для входа в отрасль;
- малая величина потребительского спроса на продукцию;

- региональная рассредоточенность потребителей;
- высокая доля логистических и транспортных затрат;
- большой ассортимент продукции.

При выборе общих стратегий фирм, действующих в раздробленных отраслях, следует учитывать особенности стратегий развития средних и малых фирм. Исходя из вышесказанного, можно предложить следующие стратегии.

1. Стратегия разработки и использования стандартных товаров и услуг.
2. Стратегия увеличения потребительского спроса посредством дифференциации товаров и услуг.
3. Стратегия превалирующей конкуренции на видах товаров и типах потребителей.
4. Стратегия сосредоточения усилий в рамках ограниченного района, географической территории.

В качестве вывода можно сказать, что существенным фактором, определяющим выбор стратегии развития субъектов экономики, является развитие рынка, связанное с технологическими, интеллектуальными, социальными и другими изменениями в окружающей нас среде. Рынок находится в постоянном движении, потому что меняется отраслевая структура, потенциальные конкуренты, товары-заменители, клиенты и поставщики, создавая давление или побуждая к переменам. А цель у субъектов рынка остается одна и та же: прибыль и цена компании. Следовательно, необходима стратегия развития, стратегическая эффективность деятельности.

## Литература

1. Аuzан А.А. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория: учебник. М.; Инфра-М.; 2006.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник-М.; Инфра-М; 2006.
3. Видякина В.И., Добрынина А.И., Журавлева Г.П., Тарасевич Л.С.. Экономическая теория: учебник. Изд-во доп. и испр. М.; Инфра-М; 2006.
4. Волков О.И., Девяткин О.В.. Экономика предприятий (фирмы): учебник. 3-е изд. М.; Инфра-М, 2006.
5. Елизарова Ю.Д.. Экономика организаций. Учебник для вузов – М: Издательство «Экзамен», 2006.
6. Липсич И.В.. Экономика: учебник для вузов, 2-е издание. М: Омега-Л, 2007.
7. Ример М.И., Касатов А.Д., Матиенко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций. 2-е издание. СПб: Питер, 2007 (Серия «Учебник для вузов»).
8. Самуэльсон, Пол Э, Нордхаус, Вильямс Д. Экономика, 18-е издание. Перевод с английского. – М: «И.Д. Вильямс», 2007.
9. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент – теория и практика. Ф 59. Учебник. 6-е издание – М.: Из-во «Перспектива», 2006.
10. Томпсон А.А. – младший. А. Дж. Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуации для анализа. 12-е издание. Перевод с английского. М: Издательский дом «Вильямс», 2007.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. 8-е издание. М; Дело, 2007.

Тюкавкин Николай Михайлович

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья «Стратегическая эффективность деятельности компаний» определяет понятие эффективности функционирования компаний, связь между миссией организации и ее стратегией на определенный период. Автором сформулирован алгоритм разработки стратегии деятельности и достижение цели для конкретной организации.

Кроме этого, в статье показаны преимущества для работы предприятий в современных условиях при наличии стратегии деятельности, а также даны перспективные направления развития субъектов экономики.

Статья рекомендуется к публикации, т.к. имеет научную новизну и актуальна тем, что, основываясь на авторской методике, можно рассчитывать показатели стратегической эффективности деятельности компании.

Прохоронко А.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики промышленности Самарского государственного технического университета

### **9.3. STRATEGIC DIRECTION OF DEVELOPMENT OF MARKET ECONOMY SUBJECTS**

N.M. Tjukavkin, Candidate of Science (Economic),  
the Senior Lecturer

*Volga region institute of business*

In the article "Strategic direction of development of market economy subjects" activity strategies of large, medium and small companies are shown and their analysis is made. The differences of companies as market participants on the volume of gross receipt is given. Comprehension of strategic effectiveness is defined. Advantages and disadvantages of development strategies of enterprises and organizations on the present-day stage of market relations are reflected.