

УДК 330.138

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

*Кравченко Л. А.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: kravchenko\_L.A@mail.ru*

В статье рассмотрена актуальная задача формирования стратегии фирмы, с помощью которой производится планирование стратегического и тактического развития предприятия, изыскиваются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности; раскрыта сущность и значение стратегии, рассмотрены и проанализированы методы её разработки; обобщены цели и задачи; выделены основные виды и направления стратегий деятельности фирмы.

**Ключевые слова:** фирма, предприятие, конкурентоспособность, стратегия, маркетинговая стратегия, эффективность, принципы, управление.

### ВВЕДЕНИЕ

Глобализованная среда определяет новые цели и ставит задачи функционирования фирм в условиях неопределенности и нестабильности, что требует введения адаптивных процессов планирования деятельности как на внутренних, так и внешних рынках. Ускорение темпов научно-технического прогресса и большое количество предприятий (фирм) с аналогичной продукцией резко заостряют проблему повышения конкурентоспособности товаропроизводителей, проблему поиска и реализации конкурентных преимуществ. Внимание к прогнозированию рыночных возможностей развития фирмы объясняется переходом экономик развитых стран к «обществу потребления», насыщением основных потребительских рынков, глобализационными и интеграционными процессами в мировой экономике. При этом динамические изменения условий и среды хозяйствования нуждаются в постоянном совершенствовании и обновлении ассортимента продукции, технологий её производства и продвижения на рынке. Данная проблема является актуальной, так как в современных экономических условиях в России часто возникает проблема реальной оценки эффективности деятельности в производственно-предпринимательской среде, что обусловлено, с одной стороны, большим количеством конкурентов, в частности иностранных, а с другой – сложившимися экономическими, социальными и политическими факторами. В связи с нестабильностью внешней среды, политическими событиями и экономической ситуацией в России, хозяйственная деятельность испытывает значительные изменения, которые связаны с их низкой адаптивной способностью к рыночным преобразованиям. Мировой кризис заставил предприятия пересмотреть основные принципы их хозяйственно-экономической деятельности, сменить ее prerogatives. Во-первых, сформировалась тенденция представления на рынок не товара как результата производства, а комплекса ощутимых и неосознанных ценностей, способных удовлетворить как физические, так и социальные потребности

индивидуума. Во-вторых, изменилось направление маркетинговых усилий – сейчас они все чаще акцентируются на построении долгосрочных взаимовыгодных партнерских взаимоотношений со своими покупателями и другими контрагентами. В-третьих, произошли различия и в характере конкуренции. Сейчас конкурируют на рынке уже не компании-производители, а созданные ими деловые системы в целом, причем конкуренты рассматриваются не как соперники, а как партнеры в достижении общей цели – создании наиболее привлекательного потребительского предложения. Как следствие, произошла смена приоритетов в организации деятельности фирм. В этих условиях естественным средством обеспечения условий выживания и развития фирмы на рынке является формирование и реализация стратегии. Стратегии развития фирмы предусматривают разработку методики получения, обработки и представления информации, связанной с освоением новых технологий, видов продукции, рынков и других видов и направлений деятельности, а также с выявлением закономерностей относительно определения мотивации маркетинга как стратегии развития.

Вопросы применения методологии и инструментария стратегического планирования в деятельности фирмы активно обсуждаются учеными и практиками. Проблемам организации деятельности фирмы и формулированию теоретических подходов к определению направлений её стратегического развития уделяли внимание многие ученые: Баландина Е. В., Горфинкель В. Я., Кондратьева М. Н., Миронов М. Г., Фатхутдинов Р. А., Чайникова Л. Н., Швандар В. А. и др. [1; 2; 3, 4; 5]. Анализ научных работ по теме исследования показал, что многие теоретико-методологические аспекты остаются недостаточно разработанными, требуют дальнейшего исследования и систематизации.

Целью статьи является исследование различных подходов к определению сущности и роли стратегии в достижении приоритетных целей деятельности фирмы как института рыночной экономики.

## **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

В категориальном аппарате отечественной экономической теории понятие «фирма» стало употребляться после перехода к рыночному механизму хозяйствования. Необходимо обратить внимание на то, что многие ученые рассматривают понятие фирма и предприятие как синонимы, но их следует разграничивать [6; 7; 8]. В современных условиях обычно именно фирма, а не предприятие выступает как хозяйствующий субъект на рынке. Фирма – это организация, которая владеет имуществом и управляет хозяйственной деятельностью предприятия или нескольких предприятий; распоряжается их имуществом, которое может быть полной или неполной собственностью фирмы, использует его в хозяйственной деятельности, включающую управление процессом производства, реализацию продукции, получение и использование прибыли, возмещение своих расходов. Фирма по отношению к входящим в ее состав производственным единицам является органом предпринимательского управления. Основными организационно-правовыми формами фирм являются: индивидуально-предпринимательская фирма, партнерство и корпорация. В микроэкономике не

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ...**

принимают во внимание всё разнообразие форм, структур, и все предприятия, организации объединяют общим понятием фирма. Модель поведения фирмы строится по общим правилам микроэкономического моделирования: цель – ограничения – выбор [9]. Содержание таблицы 1 отражает одно из основных понятий микроэкономической теории, которым является фирма [10].

Таблица 1

**Фирма как институт рациональной экономической деятельности [10]**

	Классическая экономическая теория	Неоклассический и другие методы экономической теории
Целевая функция	Функция прибыли фирмы (валовой доход минус издержки), зависящая от выпуска продукции и от затрат факторов	Для тех предприятий, управляющие которых не являются владельцами, целевой функцией может быть объем продаж
Средства (инструменты)	Уровни выпуска продукции и затрат факторов	Уровень рекламной деятельности. Товарно-материальные запасы
Ограничения	Технологическое ограничение: выпуск продукции зависит от затрат факторов (производственная функция)	Задана кривая спроса, а не цены на выпускаемую продукцию (монополия). Заданы кривые предложения, а не цены на затраты факторов (монопсония). Прибыль не может снизиться ниже определенного уровня
Нормативные правила	Приравниваются предельные доходы от продуктов к ценам соответствующих факторов по всем видам затрат	Используются для конкуренции не только цены, но и другие способы. Используйте товарно-материальные запасы так, чтобы обеспечить стабильность производства, несмотря на

Отечественная экономика характеризуется частыми изменениями вектора экономического развития, политико-правовых условий хозяйствования, запросов потребителей, повышенным риском. Данную тенденцию обуславливает ряд факторов, главными среди которых являются: замедление развития многих рынков, связанное с их зрелостью и насыщением базовых потребностей; рост экономической интеграции; глобализация мировой экономики; ускорение и распространение НТП; диверсификация товаров и услуг; возникновение совершенно новых торговых марок; развитие производства под индивидуальный заказ; монополистическая конкуренция за рыночную долю; расширение высокоценовых рыночных сегментов. Важную роль в достижении поставленных целей играют конкурентные преимущества самой фирмы, которые являются фактором успеха в определении стратегического поведения и обеспечивают возможность выжить в конкурентной борьбе в долгосрочном периоде.

Определение стратегических, тактических и текущих целей фирмы, выработка политики, конкретизация ожидаемых результатов, расчет предполагаемых значений основных технико-экономических финансовых показателей – всё это составляет

содержание процесса управления и планирования. Одним из продуктов стратегического управления является стратегия фирмы [11]. Стратегия выступает как инструмент достижения целей, а для успешной реализации выбранного стратегического набора необходимо, чтобы фирма функционировала в соответствии с выбранной концепцией управления. Стратегическое планирование является составной частью стратегического управления. Процесс стратегического управления состоит из нескольких взаимосвязанных этапов (рис. 1).

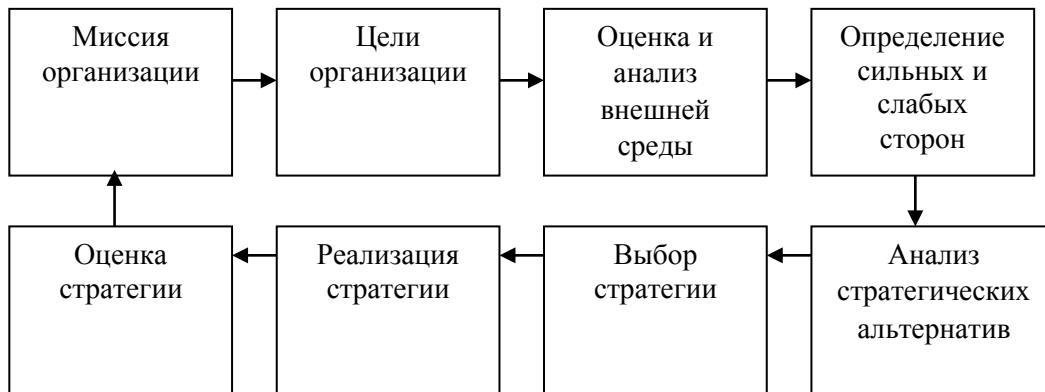


Рис. 1. Этапы процесса стратегического управления.

Многоаспектность стратегии выступает предпосылкой формирования различных подходов к ее определению, характеристикой классификаций, направлений и этапов реализации. Формирование теории стратегии фирмы берет начало с 60-х годов прошлого века, когда в научных трудах были даны определения основных положений стратегического планирования. А. Чандлер отмечал, что стратегия является определением основных долгосрочных целей предприятия и адаптацией курсов размещения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Во второй половине XX века появились научные работы таких авторов, как И. Ансофф, Ж. Бовер, К. Эндрю, которые трактуют понятие «стратегия» во взаимосвязи с управлением предприятием. К. Эндрю добавил идентификацию таких составляющих: рыночной возможности, или что фирма могла бы сделать; общей компетентности и ресурсов, или что фирма имела возможность сделать; собственных ценностей и стремлений, или что фирма хотела бы сделать; подтвержденных обстоятельств перед обществом и его членами, или что фирма должна была бы сделать. М. Портер рассматривает стратегию фирмы в контексте конкурентной для неё среды, и любой достигнутый результат обуславливается выбором стратегии для обеспечения конкурентных преимуществ [12].

Чаще всего под термином «стратегия» понимается определение основных долгосрочных целей и задач фирмы и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [13]. Можно утверждать, что стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [1]. Основная задача, которую решает

## ***ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ...***

стратегия деятельности фирмы – обеспечение внедрения инноваций и изменений в организации путем распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и предвидения будущих изменений в деятельности. Стратегия фирмы постоянно развивается и должна объединять в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на всё новое и незапланированное. Необходимость формирования стратегии деятельности фирмы возникает из-за ряда проблем, которые вызывают снижение конкурентоспособности фирмы и её доходов, а именно: падение спроса на продукцию, исчерпание внутренних резервов снижения расходов производства и маркетинговых методов стимулирования продаж продукции, а также тяжесть адаптации в случае изменения условий хозяйствования.

Дж. Б. Куинн определяет основные составляющие стратегии как основные цели деятельности предприятия; наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности фирмы; программы основных действий, направленных на достижение поставленных целей в рамках определенной внутренней и внешней политики организации. То есть правильно сформированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственным верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов [14].

Каждый субъект предпринимательской деятельности определяет общую философию развития, свою генеральную стратегию, акцентируя внимание на сферах вложения капитала, географическом их размещении, необходимости освоения новых рынков, перспективе развития производства. Генеральная или экономическая стратегия развития – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов фирмы. Стратегия фирмы определяет, какие товары и услуги будут производиться, ее взаимоотношения с поставщиками, потребителями, конкурентами, а также внутрифирменные нормативы, регламентирующие систему управления в планируемой перспективе, направленные на достижение поставленных стратегических целей. Политика фирмы опирается на экономическую, социальную и управленческую философию фирмы, что определяет ее имидж и стандарты поведения [11].

Разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей деятельности фирмы осуществляется по двум направлениям: разработка стратегических направлений деятельности; разработка стратегии формирования ресурсов. На каждом этапе реализации выбранной стратегии целесообразно вносить в бизнес-план и инвестиционные планы коррективы, которые диктуются реальным ходом событий. В бизнес-плане должны осуществляться прямые и обратные связи между составными его частями, что создает благоприятные предпосылки для реализации инвестиционных программ.

Изучение трудов ученых-экономистов позволило выделить среди стратегий несколько основных видов: стратегия лидерства по издержкам; стратегии дифференциации продукции, услуг, видов деятельности; стратегии фокусирования; инновационная; концентрированного роста; интегрированного роста; сокращения;

развития; стабилизации; выживания; антикризисная. Применение на практике данных стратегий в чистом виде встречается редко, чаще для достижения предпринимательского успеха используется комбинация стратегий в виде некоторого рационального сочетания стратегических приемов [11; 15]. Определение конкретного вида и варианта стратегии деятельности фирмы и средств его реализации достаточно сложная проблема научного прогнозирования. Она органично и тесно связана с поиском новых импульсов активизации технологического обновления, с особенностями внутренних накоплений и привлечения внешних инвестиций, инноваций в производственный процесс [16].

Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников обеспечения и спроса рынка. Главные её задачи – уменьшить степень неопределенности и риска, обеспечить концентрацию ресурсов на приоритетных перспективных направлениях.

Опыт промышленно развитых стран подтверждает то, что фирмы, осуществляя хозяйственную деятельность и внедряя инновационную стратегию, наращивают объемы производства и реализации, повышают производительность труда и, как следствие, увеличивают прибыли [17]. Планирование стратегии фирмы связано с распределением ресурсов между определенными направлениями ее деятельности с учетом их перспективности и теми подразделениями, которые принесут прибыль в условиях целенаправленного и постоянного совершенствования всех аспектов деятельности, поддержания приобретенных и формирования новых конкурентных преимуществ [18]. Эффективное функционирование фирмы в значительной мере зависит от совершенства её внутренней среды, которая обеспечивается рациональным взаимодействием всех внутренних элементов системы. Такое взаимодействие основано на принципе динамического равновесия – постоянном совершенствовании ключевых элементов и приведении в соответствие с ними всех других. Это формирует производственно-технический потенциал фирмы, обеспечивает способность стабильно функционировать в рамках выбранной стратегии.

## **ВЫВОДЫ**

Таким образом, фирма – это форма организации жизнедеятельности человека и общества в целом, где работник реализует свой творческий потенциал и вносит вклад в общественное производство, то есть это не только экономическая, но и социальная система, так как её основу составляет человек и трудовой коллектив. В условиях глобализации мировой экономики, связанной с взаимопроникновением технологий и капиталов, фирмы разных отраслей формируют стратегии хозяйственно-финансовой деятельности. Организация хозяйственно-экономической деятельности фирмы на принципах стратегического планирования возможна при условии господства стратегического инновационного мышления и корпоративной культуры, при которой сотрудники предприятия заинтересованы в осуществлении мероприятий по повышению эффективности производственной, сбытовой, инвестиционно-инновационной и других видов деятельности. Условия осуществления в фирме стратегических изменений предлагается рассматривать как важную составляющую,

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ...

которая влияет на характер изменений и которая является обобщенной характеристикой текущего состояния фирмы во внешней среде. Эффективность осуществления стратегии непосредственно зависит от своевременной ориентации на виды товаров, работ, услуг, которые имеют спрос или приближаются к уровню конкурентоспособности. При планировании стратегии принципиально важно опираться на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции. Правильно сформированная стратегия интегрирует основные цели организации, нормы и действия в единое целое, помогает направлять и размещать ресурсы так, чтобы достичь относительных внутренних преимуществ и учесть ожидаемые изменения в окружении.

### Список литературы

1. Кондратьева М. Н., Баландина Е. В. Экономика предприятия: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2011. 174 с.
2. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 670 с.
3. Миронов М. Г., Васильева Н. А., Матеуш Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций/ М.: Издательство Юрайт, 2011. 191 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Эксмо, 2005. 544 с.
5. Чайникова Л. Н., Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 192 с.
6. Юргель Н. В. Предприятие и фирма как начальный и конечный пункт эволюции фирмы в переходный период // Сб. науч. тр. ДонНТУ. Сер. экономическая. Донецк, 2005. Вып. 89-3. С. 71–75.
7. Зотов В. В., Пресняков У. Ф. Фирма как экономическое явление и институт общества // Экономика и математические методы. 1995. № 2. С. 32–40.
8. Юргель Н. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию фирмы как института // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст. Сборник научных статей. Гродно: ГрГУ, 2012. Ч. 2. С. 185–189.
9. Грантковская Г. Е. Косик А. Ф. Микроэкономика. Учебное пособие. К.: Центр учебной литературы, 2004. С. 112–113
10. Биконя С. Ф. Современные подходы к классификации институтов // Формирование рыночной экономики: сб. науч. трудов. Спец. Вып. Методологические проблемы современной политической экономики. К.: КНЭУ, 2011. С. 380–387.
11. Арсенова Е. В., Крюкова О. Г. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие. М.: Магистр: Инфра-М, 2014. С. 70–72.
12. Наливайко А. П. Теория стратегии предприятия. Современное состояние и перспективы развития: Монография. К.: КНЭУ. 2001. С. 18.
13. Кирильчук С. П., Шевченко Е. В. Модели принятия управленческих решений: уч. пособие. Симферополь: ИТ «АРИАЛ». 2016. 128 с.
14. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. URL: <http://mgt-edu.ru/14.php>
15. Романова А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiya-metody-otsenki-strategii-povysheniya>
16. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 2014. 328 с.
17. Киреева Н. В. Экономический и финансовый анализ: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 293 с.
18. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. К.: Центр учебной литературы, 2009. 256 с.

*Статья поступила в редакцию 04.09.2017*