

УДК 338.2.001

И.Д. Лисова, Ю.А. Наврозова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КЛАССИФИКАЦИИ
СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализированы классификации стратегий развития. Сформулированы классификационные признаки. Выявлен характер изменений в организации, присущий стратегиям разных типов.

Ключевые слова: корпоративные стратегии, классификационный признак, изменения, портовые операторы.

Проаналізовані класифікації стратегій розвитку. Сформульовані класифікаційні ознаки. Виявлений характер змін в організації, який притаманний стратегіям різних типів.

Ключові слова: корпоративні стратегії, класифікаційна ознака, зміни, портові оператори.

Development strategies classifications are analysed. Classification features are formulated. Character of changes in organization, which is inherent to different types of strategies, is revealed.

Keywords: corporate strategies, classification features, changes, port operators.

Постановка проблемы. Теория и практика стратегического управления за почти столетия своего существования доказали правомерность иерархического представления о стратегии компании. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях.

© Лисова И.Д., Наврозова Ю.А., 2011

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер её деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определённой сферы деятельности).
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

На одноотраслевом предприятии существует только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы [1].

Таким образом, общая стратегия (стратегия развития) фирмы для недиверсифицированной компании – это её деловая стратегия (бизнес-стратегия), для диверсифицированной – корпоративная стратегия.

Предметом исследования в данной статье являются именно общие стратегии предприятия (фирмы, организации). Рассмотрение теоретических и практических аспектов классификации стратегий развития полезно, на наш взгляд, по крайней мере, для тех, кто ещё только делает первые шаги на пути изучения такого многоаспектного явления как стратегическое управление. Многие предприятия морского транспорта в своей стратегической деятельности используют отдельные элементы стратегического планирования и управления, но это зачастую происходит как ответная реакция на веление времени, а не как осознанная, целенаправленная деятельность по разработке и реализации стратегий развития.

Обзор последних исследований и публикаций. Вопросы классификации базовых стратегий рассмотрены многими авторами [1-4, 6]. Традиционным является выделение групп стратегий по типу роста: стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного и интегрированного роста, стратегии сокращения, а также их комбинация. Эти стратегии

называют базисными, эталонными [4]. Несколько иной подход демонстрирует П. Дойль, выделяя четыре вида диверсификации: интеграцию вперед, интеграцию назад, концентрическую и конгломератную диверсификацию [6]. И. Ансофф концепцию «бизнеса, которым занимается компания» называет портфельной стратегией и предлагает оригинальный подход к их классификации. Среди портфельных стратегий он выделяет стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынка и продукта, географического роста рынка, диверсификации [3]. В работе Степанова О.Н., в которой рассмотрены особенности разработки базовых стратегий развития морского порта по каждому бизнесу (грузопотоку), акцент сделан, в первую очередь, на практический аспект [5].

Неоднозначность теоретических подходов к классификации стратегий свидетельствует, на наш взгляд, о необходимости более глубоких исследований в этой области. Авторы посчитали полезным внести некоторые уточнения в представления о тех эталонных, базисных стратегических альтернативах, которые могут стоять перед организацией. Другими словами, речь пойдет о классификации общих стратегий, об отнесении тех или иных стратегий существующих предприятий к определенному классу, о «навешивании ярлыков» в ситуации, когда фирма не занимается формальным стратегическим управлением и не идентифицирует свои действия, носящие стратегический характер, как стратегию определённого типа.

Задачи исследования. Задачей исследования является выявление признаков, лежащих в основе классификации стратегий развития, уточнение особенностей и возможностей их применения на морском транспорте.

Основной материал исследования. Изучение литературных источников [1-6] даёт возможность выделить два основных подхода к классификации общих стратегий. Первый из них связан с выделением следующих стратегических альтернатив: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание. Читаем, например, у Мэскона:

«Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организация выбирает эту альтернативу потому, что это самый лёгкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия... [2. С. 277-279].

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией. Её могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, стремящиеся к стагнации... Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального и горизонтального роста... Рост может приводить к конгломератам, то есть объединению фирм в никак не связанных отраслях... [2].

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации... Стратегии сочетания всех альтернатив скорее всего будут придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста, сокращения».

Рассмотренная классификация не содержит в явном виде классификационного признака, однако его можно сформулировать исходя из кратких характеристик этих стратегий, приведенных выше. Таким признаком является уровень целей, устанавливаемых на перспективу и отражающих эффективность функционирования фирмы (объемы продаж, прибыль, рентабельность и др.). Механизмы же достижения этих целей могут быть разнообразными.

Второй подход к классификации общих стратегий как раз акцентирует внимание на механизмах достижения целей долгосрочной эффективности организаций. К трем основным измерениям для определения направления развития и конечного спектра областей бизнеса Ансофф относит рыночную потребность, технологию товара / услуги и географию рынка. При изменении позиций по этим элементам в одном крайнем случае результатом будет обслуживание традиционной потребности на традиционном географическом рынке с применением традиционной технологии, в другом – резкий переход к новой позиции по всем трем измерениям [3].

В том же контексте рассматривает стратегии развития О.С. Виханский, подчеркивая, что базисные (эталонные) стратегии отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология.

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта [4].

В табл. 1, приведенной ниже, отражена рассматриваемая классификация и для каждой разновидности стратегии знаком «+» отмечены изменяемые элементы, а знаком «-» – остающиеся в прежнем состоянии.

Таблиця 1

Эталонные стратегии развития предприятия

СТРАТЕГИИ	ИЗМЕНЕНИЕ				
	продукта	рынка	отрасли	положения фирмы внутри отрасли	технологии
1	2	3	4	5	6
1. Концентрированный рост					
1.1. Усиление позиции на рынке	-	-	-	-	-
1.2. Развитие рынка	-	+	-	-	-
1.3. Развитие продукта	+	-	-	-	-
2. Интегрированный рост					
2.1. Обратная вертикальная интеграция	-	-	-	+	+
2.2. Прямая вертикальная интеграция	-	-	-	+	-
2.3. Горизонтальная интеграция	-	+	-	+	-
3. Диверсифицированный рост					
3.1. Родственная (связанная) диверсификация	+(-)	+(-)	+(-)	-	+(-)
3.2. Неродственная (несвязанная) диверсификация	+	-	+(-)	+	+
3.3. Конгломератная диверсификация	+	+	+	+	+
4. Сокращение					
4.1. Ликвидация	+	+	+	+	+
4.2. «Сбор урожая»	-	-	-	+	-
4.3. Сокращение	+	+(-)	-	+	-
4.4. Сокращение расходов	+(-)	-	-	+	-

Отметим, что и такая классификация не содержит в явном виде классификационного признака. Считаем, что в качестве такового следует использовать характер изменений в организации.

На наш взгляд, во-первых, именно сочетание изменений обозначенных пяти элементов отражает специфику каждой из базовых стратегий, которые, будучи объединенными в группы, отражают изменения в механизмах движения к поставленным целям. Во-вторых, такая формулировка признака делает акцент на ключевом понятии стратегического управления – изменениях.

Украинские порты, стивидорные компании, ориентированные на ограниченный рост (а в условиях продолжающегося мирового экономического кризиса это оптимистический вариант), используют, в основном, стратегию концентрированного роста. Такая «умеренность» в развитии характерна для портов, относящихся к первому поколению [7]. В то же время осуществляются проекты, которые можно квалифицировать как вертикальную интеграцию. Так, например, в 2010 г. в Одесском порту усилиями трех компаний – ГПК «Украина», Совмортранс-Одесса и Украинский Универсальный Терминал начато предоставление логистической услуги при перегрузке круглого леса в контейнеры для последующей отправки морем.

В мировой практике в области портовой деятельности действуют разные портовые операторы, реализующие разнообразные стратегии интегрированного и диверсифицированного роста. В табл. 2 представлены типы глобальных операторов, реализующих те или иные корпоративные стратегии.

Представители первой группы – контейнерные операторы-стивидоры расширяют новые рынки, чтобы повторить свой опыт и диверсифицировать доходы (сингапурская PSA International Pte Ltd представлена в 29 портах 17 стран мира).

Таблиця 2

Типология глобальных портовых операторов

Тип оператора	Стивидорные компании	Морские судоходные компании	Финансовые холдинги
Вид стратегии	Горизонтальная интеграция	Вертикальная интеграция	Диверсифицированный портфель
Основной бизнес	Портовые операции	Морские перевозки	Финансовое управление активами
Направление и цели развития	Инвестиции в контейнерные терминалы для расширения и диверсификации	Инвестиции в контейнерные терминалы в качестве под-держивающей функции	Инвестиции в контейнерные терминалы для повышения стоимости и получения прибыли
Механизм расширения	Прямые инвестиции	Прямые инвестиции или расширение с помощью материнских компаний	Приобретение, слияние и реорганизация активов
Примеры компаний	PSA (государственная), NHLA (государственная), Eurgate (частная), HPH (частная), ICTSI (частная), SSA (частная).	APM (частная), COSCO (государственная), MSC (частная), APL (частная), Evergreen (частная).	DPW (фонд национального благосостояния) Порты Америки (AIG, частный фонд), RREEF (Deutsche Bank; частный фонд), Morgan Stanley Infrastructure (MSI, частный фонд)

Вторую группу составляют морские судоходные компании, инвестирующие свои средства в портовые терминалы для поддержки основного морского судоходного бизнеса. AP Moller (APM), материнская компания Maersk, является крупнейшим мировым оператором терминалов среди морских судоходных компаний.

Что касается третьей группы, то различные финансовые институты, начиная с инвестиционных банков, пенсионных фондов, до государства с его инвестициями, привлекаются в портовые терминалы с целью увеличения активов и наращивания потенциала. Большинство имеют косвенное отношение к управлению, приобретая долю в активах, и оставляя управлять существующего портового оператора. Некоторые предпочитают самостоятельно управлять активами путем создания материнской компании. Dubai Ports World (DPW), фонд национального благосостояния, принадлежащий правительству Дубаи, является крупнейшим в мире оператором терминалов среди финансовых холдингов.

Выводы. В работе были представлены теоретические аспекты классификации стратегий развития, четко отражающие классификационный признак, и согласно ему позволяющие идентифицировать рассматриваемые стратегии. Опыт исследований практической деятельности на морском транспорте позволил авторам определить место и значимость каждой стратегии среди других.

Полученные результаты могут способствовать конкретным предприятиям морского транспорта при разработке механизмов реализации стратегий на всех этапах жизненного цикла.

ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Томпсон А., Стрикленд А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ.* – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
2. Мэскон М., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко.* – М.: Дело, 1998. – 700 с.
3. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия.* – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Виханский О.С. *Стратегическое управление.* – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
5. Степанов О.Н. *Стратегическое управление развитием морского порта: Монография / О.Н. Степанов.* – Одесса: Астропринт, 2005. – 328 с.
6. Питер Дойль *Менеджмент: стратегия и тактика.* – СПб.: Питер, 2004. – 315 с.
7. *Совершенствование управления морскими торговыми портами: Учебное пособие / В.И. Чекаловец, А.Л. Колодин, Г.П. Столяров, Е.В. Меркт, Н.Г. Гребенник, И.М. Олефир, Е.Г. Пустовит, Н.В. Яровая.* – Одесса: ОНМУ, 2002. – 142 с.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2011

Рецензент – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент і маркетинг» Одеського національного морського університету **А.Л. Колодін.**