

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ: ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

УДК 338.24

ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Коды JEL: D 21, L 20, L 22

Серебрякова Н. А., доктор экономических наук, профессор кафедры теории экономики и учетной политики, Воронежский государственный университет инженерных технологий, г. Воронеж, Россия

E-mail: nad.serebryakova@mail.ru; SPIN-код: 7638-0443

Лукина О. О., кандидат экономических наук, доцент кафедры теории экономики и учетной политики, Воронежский государственный университет инженерных технологий, г. Воронеж, Россия

E-mail: Oks.lukina@gmail.com; SPIN-код: 4140-0940

Лутченко В. Г., кандидат технических наук, заместитель начальника отдела системного анализа АО «ВНИИ «Вега», г. Воронеж, Россия

E-mail: 180@vniivega.ru; SPIN-код: отсутствует

Поступила в редакцию 07.09.2023. Принята к публикации 11.09.2023

Аннотация

Актуальность темы. Общеизвестно, что грамотная конкурентная борьба предприятия на рынке начинается с квалифицированной сегментации рынка. Для выделенных сегментов рынка оно разрабатывает необходимую стратегию путем выбора ее из числа альтернативных, т. е. осуществляет стратегический выбор, который направляет усилия предприятия на обслуживание групп потребителей, отличающихся общностью потребностей или характеристикой продукции.

Цель. Анализ моделей стратегического выбора развития предприятия в современных условиях и обоснование основных этапов формирования необходимого для него сегмента рынка.

Методология. Исследование выполнено с использованием методов логического и сравнительного анализа существующих моделей стратегического выбора развития предприятия.

Результаты и выводы. В результате проведенного исследования выявлено, что для обеспечения эффективной деятельности, предприятию необходимо выбрать оптимальную стратегию развития. Наиболее приемлемой для условий России, приобщающейся к использованию стратегического управления, по простоте и логике построения, является модель стратегического выбора Портера, которая вполне адекватна к имеющимся условиям существования российских предприятий. Современные модели конкурентных стратегий во многом зависят от выбора рыночного сегмента и от нахождения незанятого места на рынке - рыночной ниши, поэтому в исследовании представлен алгоритм формирования сегмента рынка и принципы его обоснования.

Область применения. Результаты исследования могут быть использованы при разработке и актуализации методического инструментария стратегического управления современными предприятиями.

Ключевые слова: стратегия, сегмент, эффективность, конкуренция, модель, управление, преимущества.

FEATURES OF THE CHOICE OF THE BUSINESS DEVELOPMENT MODEL OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

JEL Codes: D 21, L 20, L 22

*Serebryakova N. A., Doctor of Economics, Professor of the Department of Theory of Economics and Accounting Policy, Voronezh State University of Engineering Technologies, Voronezh, Russia
E-mail: nad.serebryakova@mail.ru; SPIN-code: 7638-0443*

*Lukina O. O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Theory of Economics and Accounting Policy, Voronezh State University of Engineering Technologies, Voronezh, Russia
E-mail: Oks.lukina@gmail.com; SPIN-code: 4140-0940*

*Lutchenko V. G., Candidate of Technical Sciences, Deputy Head of the System Analysis Department of JSC VNII Vega, Voronezh, Russia
E-mail: 180@vniivega.ru; SPIN-code: -*

Annotation

The relevance of the topic. *It is well known that a competent competitive struggle of an enterprise in the market begins with qualified market segmentation. For the selected market segments, it develops the necessary strategy by selecting it from among the alternatives, i.e. it makes a strategic choice that directs the efforts of the enterprise to serve consumer groups that differ in common needs or product characteristics.*

Goal. Analysis of models of strategic choice of enterprise development in modern conditions and justification of the main stages of formation of the market segment necessary for it.

Methodology. The study was carried out using methods of logical and comparative analysis of existing models of strategic choice of enterprise development.

Results and conclusions. As a result of the conducted research, it was revealed that in order to achieve effective work, the company needs to choose the optimal development strategy. The most acceptable for the conditions of Russia, which is joining the use of strategic management, in terms of simplicity and logic of construction, is Porter's model of strategic choice, which is quite adequate to the existing conditions of existence of Russian enterprises. Modern models of competitive strategies largely depend on the choice of a market segment and on finding an unoccupied place in the market — a market niche, therefore, the study presents an algorithm for the formation of a market segment and the principles of its justification.

Scope of application. The results of the study can be used in the development and updating of methodological tools for strategic management of modern enterprises.

Keywords: strategy, segment, efficiency, competition, model, management, advantages.

DOI: 10.22394/1997-4469-2023-61-2-87-93

Введение

Для того, чтобы добиться эффективной работы, предприятию в современных условиях следует использовать стратегические подходы к управлению, в процессе реализации которых ему необходимо выбрать оптимальную стратегию развития. Существует значительное множество моделей стратегического выбора. Стратегический выбор — это второй ключевой этап после определения целей и миссий предприятия, связанный с выработкой вариантов стратегического развития.

Есть смысл рассмотреть суть моделей, разработанных в различные периоды времени,

включая применяемые в настоящее время, с целью возможного их использования в процессе выбора стратегий развития предприятий.

По мнению А. Н. Петрова [5] к числу современных моделей выбора стратегий следует отнести модели:

— ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прахалада, суть которых состоит в борьбе предприятий не за долю рынка, а за их интеллектуальное лидерство;

— концепция «искусства доминирования и создания конкурентных преимуществ» М. Трейси и Ф. Вирсема, которая базируется на

трех ценностных дисциплинах: производственное совершенство, лидерство по производству и близость к потребителю. При этом эта концепция предполагает выбор только одной дисциплины;

— модели, связанные с учетом циклического характера развития различных элементов экономики: жизненного цикла продукта, цикла развития предприятия.

Однако, современные, сложные, непредсказуемые тенденции развития мировой экономики не позволяют однозначно использовать ни классические модели, ни самые последние модели стратегического выбора, поскольку избрести универсальные решения на все случаи современной жизни, которые бы признавали все, практически невозможно в жестком виде без привлечения других научных инструментов [2]. В связи с чем, все перечисленные модели стратегического выбора имеют как преимущества, так и недостатки.

Альтернативы выбора модели стратегического развития предприятия

Наиболее приемлемой для условий России, только приобщающейся к использованию стратегического управления, по мнению авторов, по простоте и логике построения, является модель стратегического выбора М. Портера.

Такой подход к выбору модели стратегического выбора вполне объясним, хотя модель М. Портера и считается несколько устаревшей, но она вполне адекватна к имеющимся условиям существования российских предприятий, которые еще не созрели для использования ультрамодных моделей, которые на практике не всегда приносили положительные результаты.

М. Портер считал, что ключевым критерием его модели является конкурентное преимущество предприятия. По его мнению, анализ источников преимуществ в конкурентной борьбе должен проходить не на уровне корпорации в целом, а на уровне бизнес подразделений или автономных предприятий, непосредственно работающих на рынках и взаимодействующих с конкурентами. Превзойти конкурентов можно с помощью трех конкурентных стратегий: минимизации издержек, дифференциации, фокусирования (концентрации). Для создания конкурентных преимуществ автономные предприятия организуют свою деятельность отличным от конкурентов образом, путем создания компетенций и ресурсов, которые конкурентам трудно или невозможно воспроизвести. Характеристики данных конкурентных стратегий представлена в таблице 1.

Таблица 1

Характерные признаки конкурентных стратегий по М. Портеру

Характеристики стратегии	Конкурентные стратегии		
	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Фокусирование (издержки, дифференцирование)
Продуктовая дифференциация	Низкая (издержки)	Высокая (свойства)	От низкой до высокой (издержки или свойства)
Сегментация рынка	Низкая (массовое производство)	Высокая (много сегментов)	Низкая (мало сегментов)
Отличительная характеристика	Производство и управление материально-технического снабжения	НИОКР, маркетинг, сбыт	Все виды отличительных характеристик

Сфокусированные стратегии ориентируются на узкий сегмент рынка, который определяется особыми требованиями к продукции, диктуемыми потребителями данного сегмента. Поэтому целью сфокусированной стратегии является удовлетворение потребителей данного сегмента лучше, чем это могут иметься конкуренты. Сфокусированные стратегии создают конкурентные преимущества тогда, когда издержки предприятия в данном сегменте ниже, чем у конкурентов, а его продукция более уникальна, чем продукция конкурентов.

Лидер по издержкам ориентируется на низкий уровень дифференциации и низкую сегментацию рынка. Лидерство обеспечивается только низкой ценой выпускаемой продукции.

Целью стратегий широкой дифференциации и лидерства по издержкам является достижение конкурентного преимущества путем создания уникальных продуктов и продуктов по цене ниже, чем у конкурентов.

Отличительные черты различных видов конкурентных стратегий по М. Портеру представлены в таблице 2.

Отличительные черты конкурентных стратегий по М. Портеру

Отличительная черта стратегии	Вид конкурентной стратегии		
	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Сфокусированная стратегия на издержках и дифференциации
Стратегическая цель	Большая доля рынка	Большая доля рынка	Узкий сегмент рынка
Конкурентное преимущество	Лидерство по издержкам	Продукция отличная от конкурентов	Нишевое лидерство по издержкам или уникальность продукции
Ассортимент продукции	Качественная базовая продукция в нескольких модификациях	Большое количество модификаций продукта с упором на уникальность	Удовлетворение специфических нужд данного сегмента
Приоритеты производства	Постоянный поиск путей снижения издержек с сохранением качества	Придание продукции свойств, за которые потребитель готов платить	Продукция изготавливается с учетом нужд потребителей данного сегмента

Учитывая, что выбор конкурентной стратегии во многом зависит от тщательного выбора рыночного сегмента, то следует рассмотреть зависимость сегментации рынка от стратегического выбора.

Многие известные маркетологи считают, что грамотная конкурентная борьба начинается с квалифицированной сегментации рынка [4].

Сегментация рынка представляет разделение потребителей с их многочисленными и сложными потребностями на узкие, однородные по характеристикам требований группы. В свою очередь, сегмент рынка — это сектор рынка, группа потребителей с определенными схожими признаками, существенно отличающимися от всех других секторов рынка и групп потребителей [4].

Основными целями сегментации являются: усиление конкурентных преимуществ; отказ от конкурентной борьбы путем занятия неосвоенного сегмента; ориентация работы предприятия на конкурентного потребителя.

По мнению авторов, основные этапы формирования сегмента рынка должны включать: выявление реального потребителя продукции предприятия, оценку важности свойств продукции для потребителя, выявление возможности предприятия по созданию уникальности продукции для потребителя, определение затрат на создание уникальности продукции, сохранение конкурентных преимуществ при использовании уникальной продукции [3].

Для определения сегментов используются различные критерии, среди которых можно выделить следующие, наиболее значимые:

- количественные параметры сегмента (емкость);
- доступность сегмента;
- существенность сегмента (устойчивость);
- прибыльность;

- защищенность;
- возможность эффективной работы в сегменте.

При проведении сегментации необходимо определить признаки сегментации для анализируемых предприятий, которые производят продукцию производственного назначения:

- по использованию продукции (конечное изделие или комплектующие);
- по финансовым соображениям (выплата аванса или необходимость взятия кредита);
- по типу обслуживания поставленной продукции (с сервисом или без него);
- по типу финансирования потребителя (государственные, частные, корпоративные);
- по отрасли промышленности.

Покупательские потребности из-за влияния изменения рыночных тенденций постоянно меняются. Поэтому рыночные сегменты так же претерпевают изменения. Зачастую успех предприятия зависит не только от нахождения своего сегмента, но и от нахождения незанятого места на рынке — рыночной ниши, которая представляет ту часть рынка, где предприятие может обеспечить себе господствующее положение [6, 7].

По мнению известных экономистов, предприятие, нашедшее свою рыночную нишу, настолько знает и удовлетворяет нужды потребителей своей ниши, что потребители ориентируются только на это предприятие при размещении своих заказов.

Сегментация отрасли является необходимым этапом разработки стратегии развития предприятия, поскольку продукция отрасли достаточно разнообразна, как и очень разнообразны потребители отрасли. В зависимости от разнообразия продукции и потребителей существуют различные способы получения предприятиями конкурентных преимуществ [9].

Сегменты формируются как результат различий в характеристиках продукции, так и экономических различий, возникающих в процессе удовлетворения потребителей или производстве различной продукции.

Если различия между продуктами и различия потребителей не затрагивают структуру сегмента или конкурентные преимущества,

то для разработки конкурентной стратегии они не очень важны.

Очень важно учитывать то обстоятельство, что конкуренция в каждом сегменте во многом зависит от рыночной власти поставщиков, угрозы замещения, рыночной власти потребителей и угрозы мобильности, что представлено на рисунке.



Рис. Действующие силы конкуренции в сегменте

Различия между видами продуктов и типами потребителей могут являться причинами образования сегментов при следующих условиях [1]:

— если они влияют на издержки и дифференциацию;

— если они требуют изменений в цепочке создания стоимости предприятия;

— если наличие таких различий подразумевает, что у разных потребителей разные цепочки создания стоимости.

Сегментация лежит в основе выбора стратегии фокусирования, поскольку она обслуживает те сегменты, которые достаточно хорошо обслуживаются конкурентами с широкой сферой деятельности. Стратегия фокусирования в этом случае может давать предприятию устойчивые конкурентные преимущества.

Предприятия, избравшие стратегию фокусирования, выбирают определенный сегмент или группу сегментов рынка и обслуживают исключительно этот сегмент или группу сегментов. Выбирая сфокусированную стратегию, предприятие будет пытаться получить определенные конкурентные преимущества именно в этих сегментах, хотя конкурентных преимуществ в рамках всего рынка у него не будет [8].

Стратегия широкой дифференциации представляет ценность для всех покупателей рынка. Стратегия, сфокусированная на дифференциации, обслуживает сегменты, где у покупателей имеются специфические потребности.

Итак, при выборе подхода к проведению сегментации рынка предприятие, по возможности, должно руководствоваться следующими принципами:

— доступность освоения сегмента предприятия;

— перспективы сегмента;

— защищенность от конкурентов;

— наличие ресурсов для освоения сегмента;

— емкость сегмента;

— прибыльность сегмента.

Сегментация рынка позволит повысить эффективность рекламы, регулирования цен, методов продажи [10]. Смысл ее состоит в том, что предприятие не распыляет, а сосредотачивает свои усилия на наиболее перспективном для него сегменте.

Заключение

Таким образом, для выделенных сегментов рынка предприятием разрабатывается стратегия путем выбора ее из числа альтернативных, т. е. осуществляется стратегический выбор, который направляет усилия предприятия на обслуживание групп потребителей, отличающихся общностью потребностей или характеристик продукции. Поскольку предприятие занимает один или несколько сегментов, то стратегический выбор может осуществляться из двух конкурентных альтернативных стратегий — сфокусированной стратегии на издержках или сфокусированной на дифференциации.

Первая стратегия достигается посредством низких затрат (на производство, сбыт, рекламу, сервис и т. д.). Работая в таком сегменте предприятие обеспечивает экономию средств по всем направлениям.

Вторая стратегия достигается с помощью продукции, отличающейся от продукции конкурентов чем-то особым, неповторимым, представляющим интерес для потребителя.

Стратегический выбор той или иной стратегии развития предприятия обязательно должен учитывать и рассматривать во взаимосвязи все факторы как внешней среды, так и внутренней среды самого предприятия, так как только в этом случае оно сможет добиться более высоких конкурентных преимуществ на рынке.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конкурентное производство. Как достичь высокого развития и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. англ. — 2-е изд. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 286 с.

2. *Korolev M. I.* Justification Of The Use Of Mathematical Analogues In The Construction Of An Optimization Model Of The Company's Functioning, Taking Into Account Its Economic Security / M. I. Korolev, D. D. Lapshin, M. L. Lapshina, A. I. Khorev, O. O. Lukina // Digital and Information Technologies in Economics and Management. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Digital and Information Technologies in Economics and Management» (DITEM2022). — 2023. — С. 23—31.

3. *Лапшина М. Л.* Возможность использования инновационных моделей при уточнении наиболее оптимального подхода по управлению поведением коммерческой организацией / М. Л. Лапшина, О. О. Лукина // Вестник Воронежского Государственного Университета Инженерных Технологий. — 2021. — Т. 83. № 1 (87). — С. 429—434.

4. Маркетинг : комплект лекций / С. П. Михалева. — 2010.

5. Стратегический менеджмент : учебник для ВУЗов. — 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под. ред. А. Петрова. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 400 с.

6. *Серебрякова Н. А.* Концептуальные основы организации и осуществления управленческого консультирования для обеспечения эффективности менеджмента организации / Н. А. Серебрякова // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. — 2013. — № 5. — С. 37—48.

7. *Серебрякова Н. А.* Управленческое консультирование: теоретический аспект / Н. А. Серебрякова // Вестник Воронежской государственной технологической академии. — 2011. — № 4. — С. 22—26.

8. *Serebryakova N. A.* Innovative Activity Assessment Of Industrial Enterprise: Methodological Approach / N. A. Serebryakova, G. V. Beliaeva, N. I. Ponomareva, O. O. Lukina, E. A. Savvina, E. A. Titova // Proceedings Of The Russian Conference On Digital Economy And Knowledge Management (Rudeck 2020). Серия: Advances In Economics, Business And Management Research. — Voronezh, 2020. — С. 580—585.

9. *Serebryakova N. A.* Formation of the System of Clustering as a Means of Perspective Development of Innovational Infrastructure of Region / N. A. Serebryakova, N. V. Dorokhova, M. I. Isaenko // Contributions to Economics. — 2017. — № 9783319454610. — С. 133—142.

10. *Treshchevsky Y. I.* The system of state support for small and medium entrepreneurship and evaluation of its effectiveness / Y. I. Treshchevsky, G. V. Golikova, N. A. Serebryakova, S. A. Volkova, T. A. Volkova // Espacios. — 2018. — Vol. 39. № 12. — P. 12.

LITERATURE

1. Competitive production. How to achieve high development and ensure its sustainability / M. Porter ; trans. English. — 2nd ed. — Moscow : Alpina Business Books, 2006. — 286 c.

2. *Korolev M. I.* Justification Of The Use Of Mathematical Analogues In The Construction Of An Optimization Model Of The Company's Functioning, Taking Into Account Its Economic Security / M. I. Korolev, D. D. Lapshin, M. L. Lapshina, A. I. Khorev, O. O. Lukina // Digital and Information Technologies in Economics and Management. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Digital and Information Technologies in Economics and Management» (DITEM2022). — 2023. — Pp. 23—31.

3. *Lapshina M. L.* The possibility of using innovative models in clarifying the most optimal approach to managing the behavior of a commercial organization / M. L. Lapshina, O. O. Lukina // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. — 2021. — Vol. 83. No. 1 (87). — Pp. 429—434.

4. Marketing: a set of lectures / S. P. Mikhaleva. — 2010.

5. Strategic Management : textbook for Universities. — 3rd ed. The third generation standard / Edited by A. Petrov. — St. Petersburg : Peter, 2012. — 400 s.

6. *Serebryakova N. A.* Conceptual foundations of the organization and implementation of management consulting to ensure the effectiveness of the organization's management / N. A. Serebryakova // Theoretical and applied issues of economics and the service sector. — 2013. — No. 5. — Pp. 37—48.

7. *Serebryakova N. A.* Managerial consulting: theoretical aspect / N. A. Serebryakova // Bulletin of the Voronezh State Technological Academy. — 2011. — No. 4. — Pp. 22—26.

8. *Serebryakova N. A.* Innovative Activity Assessment Of Industrial Enterprise: Methodological Approach / N. A. Serebryakova, G. V. Beliaeva, N. I. Ponomareva, O. O. Lukina, E. A. Savvina, E. A. Titova // Proceedings Of The Russian Conference On Digital Economy And Knowledge Management (Rudeck 2020). Series: Advances In Economics, Business And Management Research. — Voronezh, 2020. — Pp. 580—585.

9. *Serebryakova N. A.* Formation of the System of Clustering as a Means of Perspective Development of Innovational Infrastructure of Region / N. A. Serebryakova, N. V. Dorokhova, M. I. Isaenko // Contributions to Economics. — 2017. — № 9783319454610. — С. 133—142.

10. *Treshchevsky Y. I.* The system of state support for small and medium entrepreneurship and evaluation of its effectiveness / Y. I. Treshchevsky, G. V. Golikova, N. A. Serebryakova, S. A. Volkova, T. A. Volkova // Espacios. — 2018. — Vol. 39. — № 12. — P. 12.