

ensuring transition to the information society", "Development of human potential and organization of an effective social protection system", "Improvement of legislation and strengthening of institutional capacity", "Development of civil society", "Preservation and effective management of cultural heritage", "Environmental protection and environmental issues". The successes achieved over the past 20 years of independence, progressive economic development, a confident view of tomorrow, and a leading position in the region allow our country, headed by the President, to set higher and more ambitious goals and define the fundamental tasks that follow from them.

УДК 338.984  
ГРНТИ 06.81.12

## ФОРМИРОВАНИЕ И ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2020.4.70.551](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2020.4.70.551)

**Акжанов Жанат Койшибайевич**  
Докторант  
г.Алматы, Алматы Менеджмент Университет

### АННОТАЦИЯ

На сегодняшний день интерес со стороны предприятий к стратегии развития с каждым годом все стремительно растет. Разработка стратегии развития и ее эффективная имплементация являются основой стратегического управления каждого предприятия. Цель статьи – определить основные подходы к формированию стратегии развития предприятия и определить основные виды стратегий. Методологическую основу исследования составили системный, воспроизводственный и диалектический общенаучные подходы. Так как сегодня мы живем в веке глобализации, в веке развития высоких технологий, науки и остальных сфер, это сказывается на условия рыночной экономики, рыночная экономика становится нестабильной, ужесточается конкуренция, повышается требовательность потребителей к качеству продукции, и поэтому важное место в менеджменте любого предприятия, которое хочет сохранить свою конкурентоспособность должен отводить время для разработки и реализации конкурентной стратегии, ориентированной на формирование конкурентных преимуществ, методов и способов ведения конкурентной борьбы, которые позволили бы предприятию долговременно и устойчиво функционировать на рынке.

### ABSTRACT

Nowadays, interest from enterprises in the development strategy is growing rapidly every year. Development of a development strategy and its effective implementation are the basis of the strategic management of each enterprise. Article tasks: define main approaches to business development strategy formation. Methodology: methodological basis includes systemic, replication and dialectic general scientific approaches. Today we live in the century of globalization, in the century of development of high technologies, science and other areas, which affects on conditions of a market economy. The market economy becomes unstable, competition is tightening, consumer demand for product quality is increasing, and therefore an important place in the management of any enterprise who wants to maintain their competitiveness should take the time to develop and implement a competitive strategy focused on the formation of competitive advantages, methods and benefits of competition, which would allow the company to operate in the market for a long time and steadily.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегия развития, глобализация, предприятие, разработка стратегии.

**Key words:** strategy, development strategy, globalization, enterprise, strategy development.

Самое главное при разработке стратегии развития предприятия основываться на глубоком понимании рынка где функционирует само предприятие, то есть иметь представление о позиции предприятия на рынке и понимание своих конкурентных особенностей и преимуществ. Не существует одной единой стратегии для всех предприятий. Каждое предприятие даже из одной сферы деятельности само по себе уникально, поэтому разработка его стратегии развития,

которая зависит от его потенциала, возможностей и ресурсов, а также от многих внешних и внутренних факторов также должно быть индивидуально. Методов, позволяющих выбрать стратегию развития предприятия, существует великое множество. Более того, накоплен богатый опыт и положительных и отрицательных примеров реализации всевозможных стратегий на самых разных рынках. Стратегия развития предприятия зависит от того, какую цель преследует само

### Literature:

- Kasumov F.G., Najafov Z.M., Innovations: origin, distribution and development prospects, Baku, Elm, 2009
- Akimov A.A., Hamidov G.S. System of logical bases of innovation, S.-Petersburg, 2002.
- Huseynova A.D. Role of science in the national innovation system // Journal "News of science and technology", 2009, №1, pp. 40-45.
- Innovation and Economic Growth / Under the editorship of K.Mikulsky, Ch.C. of the Russian Academy of Sciences. Moscow, 2002.

предприятие. Ведь нет одной определенной уникальной стратегии, которая может покрыть все цели компании. Цели предприятия могут быть как финансовыми, например, заработать максимально много, здесь важна прибыль компании и доходность бизнеса, так и цели могут быть репутационными, например, в этом случае, для компании важно отношение к ней клиентов, партнеров, сотрудников и т.д. Можно сказать, что одной из распространенных целей является стать лидером рынка. И поэтому в соответствии целям существуют различные виды стратегий развития предприятий [3].

Из вышеприведенного можно сделать вывод, что какую бы цель перед собой предприятие не ставило, все идет к тому, что альтернативы развития предприятия сосредоточены на целевых рынках, то есть рыночная стратегия предприятия и видоизменение самого бизнеса, его процессов и компетенций, другим словом это можно назвать стратегией точек роста. Данные стратегии могут применяться параллельно, так как они дополняют друг друга. Любое предприятие может выбрать на чем ему стоит сфокусироваться (рыночная стратегия) и также может выбрать куда будет меняться их бизнес (стратегия точек роста). Если рассмотреть по подробнее, на любом рынке потенциальных клиентов на которых направлена стратегия можно разделить на 4 вида [2]: первые, это активно потребляющие клиенты – такие клиенты обычно обладают определенными знаниями о рынке, товаре и услуге, об ассортименте и предложений различных компаний и могут выступать в качестве экспертов. В основном, они лояльны по отношению определенным брендам и компаниям. Следующий вид клиентов - пробующие клиенты. Как правило, эти клиенты либо пользуются определенным продуктом редко, либо пробуют различные предложения от различных компаний, либо делают свою первую покупку. В большинстве случаев такие клиенты не отличаются своей лояльностью к определенному производителю. Третий вид клиентов, это - потенциальные клиенты. Они обладают потребностью, но их потребности не удовлетворены. В данном случае могут быть различные барьеры. Например, слишком высокая или низкая цена, плохое качество, плохое обслуживание, неудобная точка продажи, отсутствие инфраструктуры и т.д. И самый последний тип клиентов - нецелевая аудитория, у которой отсутствует потребность в продукте предприятия.

Соответственно, опираясь на вышеприведенные типы клиентов, можно выделить несколько видов стратегий [1].

Стратегия, направленная на активно потребляющих клиентов - суть стратегии состоит в том, чтобы определить наиболее важные факторы выбора и сделать на них акцент. Естественно, не стоит пытаться превзойти конкурентов во всем — это практически нереально. Правильнее будет сосредоточиться на отдельных позициях и стать

лучшими по ним. Надо предложить то, чего не может предложить конкурент или то, чего нет на рынке. Но фокусировка на одном из факторов выбора не говорит о том, что по остальным можно допустить провал. По ним надо быть по крайней мере не хуже конкурентов или предлагать минимальный уровень, ожидаемый рынком.

Стратегия, направленная на пробующих клиентов – в данной стратегии фокус направляется на новых клиентов, — то есть, сделать все, чтобы облегчить им процесс принятия решения. При реализации данной стратегии предприятие расширяет границы рынка, предпочитая конкурировать на новом поле.

Стратегия, направленная на потенциальных клиентов - цель стратегии, направленной на потенциальных клиентов, — убрать барьеры, мешающие им удовлетворять потребности клиентов. А точнее, предприятие должно создать ценность, которая будет актуальной для потребителя. При этом у предприятия есть возможность расширить границы рынка и тем самым привлечь других клиентов. Эта стратегия способна полностью трансформировать рынок, изменив структуру факторов выбора.

Стратегия, направленная на нецелевую аудиторию - цель стратегии, направленной на нецелевую аудиторию, — создать для потребителя ценность и тем самым убедить воспользоваться продуктом или услугой вашего предприятия. То есть, в данном случае формируется новый рынок. Эта стратегия также способна привести клиентов из других групп, поскольку предложение может оказаться более привлекательным, чем все, что существовало ранее на рынке.

Если говорить о стратегии точек роста, то любое предприятие может развиваться за счет основных точек роста — это:

- масштабирование бизнеса;
- интеграция;
- дезинтеграция;
- трансформация.

Давайте последовательно рассмотрим их все. Самое первое, масштабирование бизнеса – суть в том, что предприятие должно как можно часто попадать во внимание потребителя различными путями, например, путем масштабирования ассортимента, то есть расширение ассортиментной матрицы или оптимизация ассортимента продуктов или предоставляемых услуг. Такое расширение ассортимента помогает компании занимать основную долю рынка, причем многие клиенты даже не подозревают, что выбирают между брендами, принадлежащими одному и тому же производителю. А также масштабирование территории, это выход на новые географические рынки (новые страны, регионы, города, улицы, точки продаж).

Интеграция предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. В данном случае изменяются три составляющих: продукт, рынок, положение предприятия в отрасли.

В связи с признанием неэффективности вертикальной интеграции компании переключаются на стратегию дезинтеграции путем концентрации деятельности на узких отрезках цепочки ценностей и передачи остальных функций в аутсорсинг внешним поставщикам. Другим словом это можно назвать сужение бизнеса.

Ну и последняя точка роста — это трансформация. Трансформационные стратегии меняют саму суть бизнеса. Можно выделить следующие их виды: Трансформация ассортимента — это предложение решений, удовлетворяющих прочие потребности клиентов. В данном случае предприятие должна получить новые компетенции в работе с продуктами и услугами, с которыми оно до сих пор не сталкивалось. Трансформация клиентов представляет собой ориентацию существующих предложений на новую клиентскую базу, которая может привести к видоизменению конечного продукта предприятия. Трансформация компании осуществляется путем создания в ней подразделений, никак не связанных с существующими клиентами и продуктами и работающих в направлениях, абсолютно новых для основного бизнеса. Часто такого рода стратегия становится производной от интеграции того или иного типа, например, когда компания создает логистический центр для собственных нужд, а впоследствии начинает оказывать логистические услуги другим клиентам.

Итак, мы выяснили что цели помогают более точно внедрять стратегию. Однако даже при наличии самой разумной стратегии можно столкнуться с трудностями ее реализации. Основная задача этапа реализации стратегии состоит в том, чтобы предпринять все необходимые меры для эффективной реализации стратегии. Таким образом, реализация стратегии — это проведение стратегических изменений в

организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Для эффективной реализации принятой стратегии предприятие должно иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее выполнения. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в предприятии. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

Таким образом, стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их контролировать и производить оценку их эффективности в определенные временные промежутки. Важным условием при этом является сперва выбрать соответствующие критерии, которые помогут определить, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа и на сколько данная стратегия эффективна. Это, прежде всего, степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей [4].

Разнообразие типов и определений стратегий, используемых в стратегическом управлении, затрудняет классификацию. Пример систематизации классификаций стратегий приведен на рис. 1.

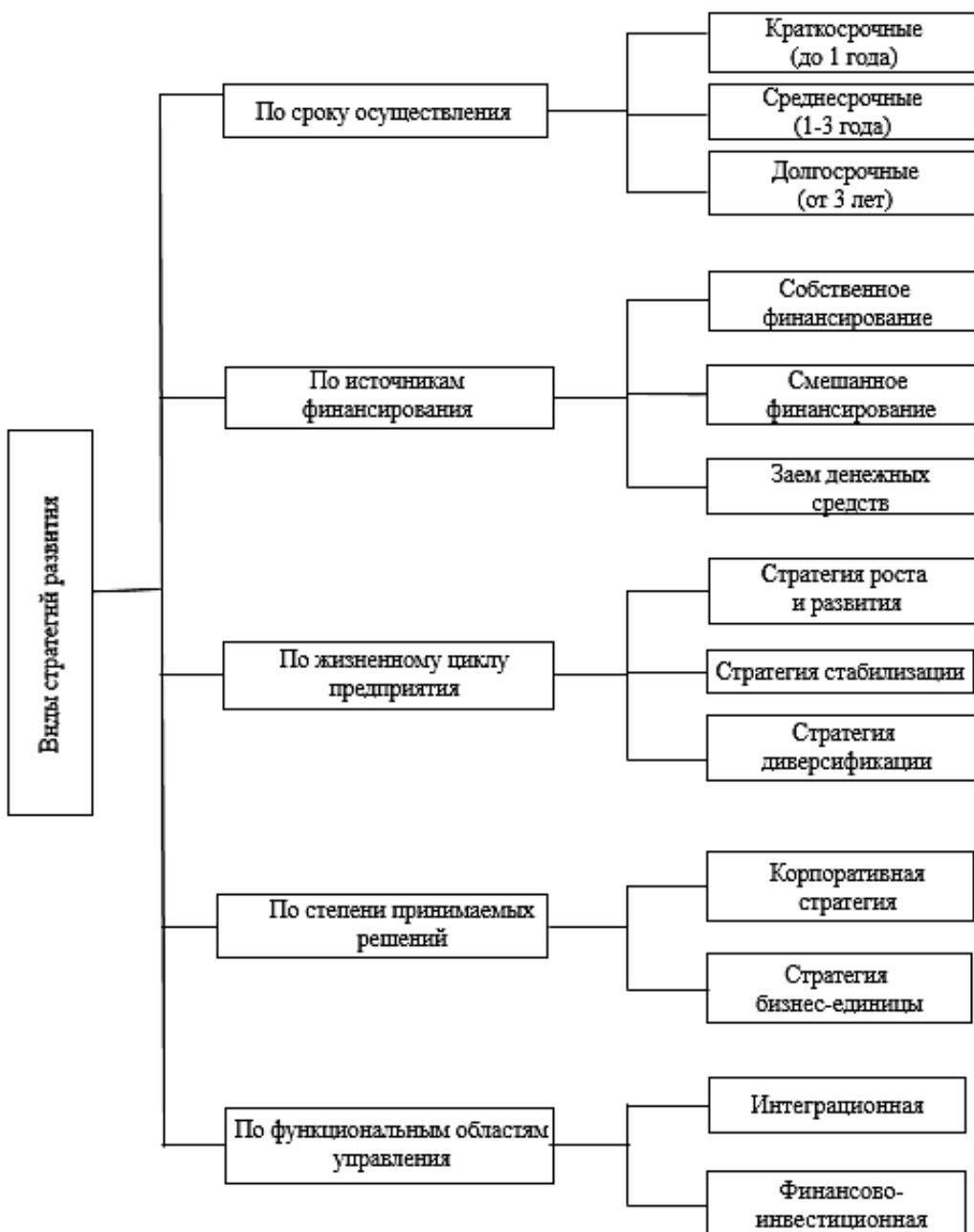


Рисунок 1. Классификация стратегии предприятия

Во-первых, стратегию развития предприятия определяют по срокам реализации. По срокам осуществления стратегию можно разделить на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную. Краткосрочная стратегия осуществляется по сроку до одного года, то есть к этим стратегиям относятся стратегии, которые разрабатывается на уровне руководителей среднего звена. Обычно они схожи с тактикой. Например, к краткосрочным стратегиям можно отнести планирование ассортимента товаров, изменения их качества, изучение потенциала и структуры рынка, успешности сбыта продуктов, а также меры воздействия на рынок потребителей. Следующий вид стратегии — это среднесрочные стратегии, которые делятся от одного до трех лет. Среднесрочные стратегии должны быть реалистичны. В то время, как

долгосрочные стратегии призваны встряхнуть компанию, среднесрочные стратегии должны быть реалистичны и достижимы. Долгосрочные стратегии разрабатывается от трех лет. При разработке долгосрочных стратегий учитываются все риски и угрозы.

По источникам финансирования стратегии делятся на собственное финансирование, смешанное финансирование и заем денежных средств. Обычно считается, что краткосрочную и среднесрочную потребность в средствах целесообразно покрывать ссудами кредитных учреждений. Корporации стараются придерживаться классического соотношения с подавляющей долей собственного капитала, стремятся в большей степени финансировать деятельность собственным капиталом.

По жизненному циклу предприятия стратегии развития предприятия делятся на стратегии роста и развития, стратегии стабилизации и стратегия диверсификации. Стратегия роста направлена на усовершенствование процесса продвижения и продаж уже сформировавшегося продукта. В этот процесс входит в том числе и поиск новых каналов сбыта, и исследование возможности внедрения продукции в смежный сегмент. Стратегии роста — это стратегии, при которых уровень кратковременных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается относительно показателей предыдущего года. Иными словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании. Стратегия стабилизации подразумевает увеличение объема продаж и закрепления определенного товара как позиционной единицы. Для достижения положительного результата потребуется разработка маркетинговой кампании, что должно привести к стимулированию сбыта. Стратегия диверсификации - проникновения в новые сферы деятельности, расширение бизнеса. При этом выделяют следующие стратегии диверсификации:

- а) стратегии входления в новую отрасль:
  - через поглощение уже существующего предприятия;
  - через поглощение отраслевого рынка «с нуля»;
  - путем создания совместного предприятия;
- б) стратегии диверсификации в родственные отрасли (диверсификация проводится между родственными предприятиями, фирмами, имеющими схожее производство и преследующие похожие стратегические цели);
- в) стратегии диверсификации в неродственные отрасли (диверсификация проводится между непрофильными предприятиями, фирмами, предлагающими возможности для получения быстрой финансовой прибыли, то есть быстрого достижения финансовых целей);
- г) стратегии реструктурирования, восстановления и экономии (применимы для ситуаций, когда руководству предприятия с ухудшающимися показателями требуется изменить положение на рынке в лучшую сторону);
- д) стратегии многонациональной диверсификации (использование данного вида стратегий имеет целью максимизацию использования ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке).

По степени принимаемых решений стратегии делятся на корпоративные стратегии и стратегии бизнес-единицы. Стратегические проблемы, возникающие на корпоративном уровне, фундаментально отличаются от проблем, возникающих на уровне отдельной бизнес-единицы. Если стратегия корпорации, занимающейся несколькими видами бизнеса,

связана с определением общего направления бизнеса, с созданием синергии между отдельными его видами, то стратегия бизнес-единицы обычно определяет, каким образом следует действовать в конкурентной среде в рамках своей отрасли, чтобы добиться успеха.

По функциональным областям управления стратегии делятся на интеграционные стратегии и финансово-инвестиционные стратегии. Под финансово-инвестиционной стратегией предприятия понимается совокупность стратегических решений, охватывающих выбор, приоритеты и размеры использования возможных источников привлечения и расходования финансовых средств.

При реализации стратегии развития предприятия могут столкнуться с некоторыми проблемами. Например, с отсутствием единой для всех сотрудников стратегии развития предприятия. Возможно, стратегия есть, но она находится в голове у первого лица компании, который не считает необходимым ею поделиться. Или стратегия размыта и прописана по принципу «мы продаем все для всех, и наша главная задача – заработать как можно больше денег любыми способами». Каждый сотрудник понимает поставленные перед ним задачи по-своему и движется туда, куда сам считает нужным. Поэтому для успешной реализации стратегии, принятая стратегия развития предприятия должна быть донесена до каждого сотрудника.

Формирование и реализация стратегии возможно при использовании всех инструментов управления ресурсами предприятия. Процесс управления стратегией требует формирования эффективной системы аппарата управления, адаптированного к современным условиям хозяйствования и изменениям на микро и макроуровне, и является наиболее важным аспектом деятельности организации, который позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия.

Подводя итог работы, можно сделать вывод о том, что умение сформулировать четкую и уникальную стратегию, основанную на богатой корпоративной культуре и обеспечивающую выполнение всех обещаний бренда, — важнейшая задача любого предприятия. Тщательная разработка стратегии требует времени, потому что сегодняшняя рыночная ситуация в условиях глобализации постоянно меняется. В этом контексте в системе менеджмента для предприятий в условиях глобализации главной задачей становится не оперативное реагирование на текущие изменения внешней среды, а формирование стратегического видения будущего предприятия, разработка гибкой и жизнеспособной стратегии развития, предвидеть тактические и стратегические угрозы для деятельности предприятия, своевременно их устранять, а также практически использовать идеи стратегического менеджмента для устойчивого развития

**Список литературы:**

- 1.Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. - 200 с.
- 2.Лабиринты стратегии. 8К / Александр Паньков, Дмитрий Хохлов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 144 с.
3. Томпсон-мл.А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006.
4. Якушева В. В. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. — 2017. — №51. — 201-204 с.

**ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ ГЕРМАНИИ**DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2020.4.70.549](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2020.4.70.549)

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры Мировой экономики  
Дипломатической академии МИД России**Батова Анна-Елена Вячеславовна**магистрант I курса факультета Мировой экономики  
Дипломатической академии МИД России**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена оценке значения малого и среднего бизнеса в экономике Германии. Несмотря на устоявшееся мнение о том, что ключевыми драйверами развития немецкой экономики являются машиностроение, химическая и металлургическая промышленность, ее фундаментом и опорой служат предприятия малого и среднего бизнеса. Используя аналитические материалы, статистические данные и публикации в электронных источниках, автор рассматривает актуальные вызовы, стоящие перед средним классом, который считается важным элементом успеха немецкой экономики, поскольку в нем объединяются малые и средние предприятия, которые в большинстве своем сочетают высокую инновационность с перспективой форсирования позиций на международном рынке и большой социальной ответственностью.

**ABSTRACT**

The article is devoted to the analysis of the importance of small and medium-sized enterprises in economy of Germany. Despite the well-established opinion that the key drivers in the development of the German economy are mechanical engineering, chemical and metallurgical industries, in fact, the foundation and core are small and medium-sized businesses. Using analytical materials, statistical data and publications in electronic sources the author examines the current challenges facing the "Middle class" (or "Mittelstand"), which is considered to be an important element of the success of the German economy and amalgamate small and medium-sized enterprises which mostly combine high innovation with the prospect of strengthen of the position in the international market and great social responsibility.

**Ключевые слова:** экономика, Германия, малый и средний бизнес, средний класс, МСП, Индустрия 4.0, НИОКР, инновация, цифровизация.

**Keywords:** economy, Germany, small and medium-sized business, Middle class, SMEs, Industry 4.0, R&D, innovation, digitalization.

Как правило, малый и средний бизнес в Германии принято объединять в одно понятие и называть «средним сословием» или «средним классом» (от нем. Mittelstand). К среднему классу в Германии относятся не только МСП, но и крупные

по количеству сотрудников и обороту компаний, если они находятся в частном владении и управляются собственниками или представляют собой семейный бизнес (Таблица 1).

Таблица 1

**Структурные данные среднего класса Германии, в %**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Число рабочих мест в эквиваленте полной занятости</b>							
менее 5	83	82	82	82	81	81	81
от 5 до 9	9	9	9	9	9	9	9
от 10 до 49	7	7	7	7	7	8	7
50 и более	2	2	2	2	2	2	2
<b>Отрасли</b>							
НИОКР-активная обрабатывающая промышленность	1	2	2	2	1	1	1
остальная обрабатывающая промышленность	6	6	5	5	6	5	5
строительство	9	10	10	10	10	10	10
наукоменные услуги	34	36	36	38	38	38	40