

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ФРАНЦИСКА СКОРИНЫ»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ  
по теме «Основы стратегического управления» (6 часов)  
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентов очной формы обучения  
специальности «Экономика и управление на предприятии»**

**Автор-составитель:  
Орлова А.В., старший преподаватель**

## Содержание

<b>Лекция 1. Классификация стратегий организации (2 часа).....</b>	<b>3</b>
<b>Лекция 2 Реализация и контроль стратегии на различных уровнях организации (2 часа).....</b>	<b>13</b>
<b>Лекция 3. Эталонные стратегии развития бизнеса (2 часа).....</b>	<b>26</b>
<b>Литература.....</b>	<b>33</b>

## **Лекция 1 Классификация стратегий организации**

- 1 Сущность и виды стратегий организации.
- 2 Уровни стратегии организации и их характеристика.
- 3 Этапы разработки стратегии организации.

---

### 1.

---

**СТРАТЕГИЯ** - это долгосрочное направление развития организации, определяющее средства достижения целей и сферы ее деятельности, а также взаимоотношения внутри организации и ее позиции в окружающей среде.

Она дает ответы на вопросы, каким способом и посредством каких действий организация может достичь своих целей в условиях увеличения рассеянности на рынке информации и высокой динамики внешней среды.

Стратегия должна ответить на три ключевых вопроса:

1. Какой бизнес прекратить?
2. Какой бизнес продолжить?
3. В какой бизнес перейти?

Анализ внешней и внутренней среды должен быть здесь дополнен вариантами финансовых расчетов последствий реализации каждого из возможных вариантов стратегии деятельности при неблагоприятных и благоприятных обстоятельствах. Необходимо дополнить расчеты мнением внешних экспертов и квалифицированным заключением групп «мозгового штурма».

Перед высшим руководством открываются три основные области выработки стратегии на рынке:

- 1) область, связанная с лидерством в минимизации издержек производства;
- 2) область, связанная со специализацией в производстве продукции;
- 3) область, связанная с определением и фиксацией на одном сегменте рынка за счет досконального выяснения потребностей в определенном товаре или услуге со стороны групп, покупателей и даже отдельных из них.

**ОСНОВОПОЛАГАЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ** — это общий план основных действий, за счет которых организация собирается достичь своих долгосрочных целей. основополагающие стратегии подразделяются на три категории: категорию роста, стабилизации и экономии.

**Стратегия роста** организации может основываться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) ресурсах.

Внутренний рост обычно осуществляется за счет разработки новых или изменения существующих товаров (например, мобильный телефон «Razr» компании *Motorola* или гибрид «Камри-седан» компании *Toyota*) или вывода существующих товаров на новые рынки (например, продажа продукции *Avon* в ведущих универмагах США).

Внешний рост обычно подразумевает проведение *диверсификации*, т. е. приобретение предприятий, которые либо имеют сходные товарные линейки, либо позволяют компании освоить новые области, как, например, покупка корпорацией *Procter & Gamble* двух компаний: *Iams Company*, производителя кормов для домашних животных «Iams» и «Ecanuba», и *Gillette Company*, производителя бритвенных лезвий «Mach 3» и «Fusion». Поражает число компаний, отдавших в последние годы предпочтение росту за счет слияний и приобретений. Таким образом, организации стараются наращивать «вес» и ресурсы для успешной конкуренции в глобальном масштабе, для инвестирования в новые технологии, для контроля каналов товародвижения и для облегчения доступа на рынки.

Стратегия роста, характерная для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые независимо от сферы деятельности стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение. Для нее характерно установление ежегодного значительного повышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Это наиболее рискованная стратегия, т.е. в результате ее претворения в жизнь можно понести материальные и другие потери. Однако, эта стратегия может также отождествляться с предполагаемой удачей, благоприятным исходом.

**Стратегия стабилизации**, иногда называемая стратегией паузы, означает, что организация предпочитает ограничить масштабы производства, делая ставку на медленное, жестко контролируемое развитие. Корпорация хочет просто заниматься своим сегодняшним бизнесом, как, например, *Allies Tire Stores*, следующая девизу «Мы просто продаем покрышки». После того как организация проходит беспокойный период быстрого роста, ее руководители часто используют стратегию стабилизации, чтобы интегрировать стратегические бизнес-единицы и обеспечить продуктивную работу организации в целом.

Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в отраслях со стабильной технологией. Она предполагает определение целей от достигнутого уровня.

**Стратегия экономии** используется тогда, когда организация вступает в

период вынужденного спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса. Организация может столкнуться с резким падением спроса на свои товары или услуги, что заставит ее менеджеров сокращать численность персонала и финансирование зарубежных филиалов. Например, *Kodak* уволил 12 тыс. работников, когда доходы от продажи фотопленки упали до критической отметки. Когда *General Motors* переживала трудные времена, ее менеджеры увольняли тысячи рабочих, закрывали заводы и выставляли на продажу свои дочерние финансовые фирмы. Менеджеры часто используют стратегию экономии, для того чтобы стабилизировать положение организации и попытаться восстановить ее прибыльность и конкурентоспособность.

*Ликвидация* означает продажу бизнес-единицы по остаточной стоимости ее активов и, таким образом, прекращение ее существования. Исследования показывают, что от 33 до 50% приобретений впоследствии продаются.

Помимо трех рассмотренных выше альтернатив организации могут осуществлять и четвертую основополагающую стратегию, отражающую их фокус на глобальном бизнесе. В современных глобальных корпорациях топ-менеджеры стараются формулировать согласованные стратегии для обеспечения синергии зарубежных операций, помогающей достижению общих целей. Для правильного выбора подходящих стратегических альтернатив необходимо использовать процесс систематизированного стратегического планирования. И крупные, и небольшие организации, выходящие на международные рынки, обычно используют стратегию роста, т. е. рассматривают каждую страну или регион как новый рынок, обещающий рост прибылей и продаж.

Различные варианты *глобальных стратегий* показаны на рисунке 1.

### ***Глобализация***

Когда организация выбирает стратегию глобализации, это означает, что она использует стандартные товарные и рекламные стратегии во всем мире. Такой подход основывается на предположении о том, что для многих потребительских товаров и товаров производственного назначения существует единый глобальный рынок. В соответствии с этим предположением люди везде хотят покупать одни и те же продукты и вести одинаковый образ жизни, например, пить «Кока-колу» и есть гамбургеры *McDonald's*.

Стратегия глобализации может помочь организации повысить эффективность за счет *стандартизации проектирования и производства продукта, использования общих поставщиков, более быстрого распространения продуктов по всему миру, координации цен и исключения дублирования производственных мощностей*. Например, *Gillette Company* располагает крупными производственными предприятиями, имеющими общих поставщиков и использующими одинаковые

процессы для производства во всем мире товаров со стандартными техническими характеристиками.



Рисунок 1 – Глобальные стратегии

Благодаря глобализации даже только отделы маркетинга помогают корпорациям экономить миллионы долларов. По данным одной из компаний, производящей потребительские товары, в каждой стране, где используются типовые рекламные ролики, компания экономит до \$2 млн только за счет сокращения производственных издержек. Еще больше средств экономится благодаря стандартизации дизайна и упаковки.

### ***Мультирегиональная стратегия***

Мультирегиональная стратегия предполагает адаптацию организации к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Таким образом, мультинациональная компания может присутствовать во многих странах, но при этом поощрять модификацию и адаптацию маркетинга, рекламы и проектирования продукта с учетом специфических потребностей каждой страны.

Многие компании отвергают идею единого глобального рынка. Им известно,

что французы не желают пить за завтраком апельсиновый сок, что в некоторых районах Мексики стиральный порошок используется для мытья посуды и что население Ближнего Востока предпочитает зубные пасты с пряными ароматами.

Компании, занятые в сфере услуг, тоже должны тщательно анализировать свои глобальные стратегии. Сеть магазинов товаров широкого ассортимента *7-Eleven* использует стратегию учета национальной специфики, потому что товарный микс, способ рекламы и методы осуществления платежей должны соответствовать предпочтениям, ценностям и законам, принятым в разных странах мира. Например, кредитные карты мало используются в Японии и Германии. В то же время в Японии покупателям нравится оплачивать коммунальные услуги и другие счета в магазинах товаров широкого ассортимента. Поэтому *7-ElevenJapan* также предоставляет людям возможность оплачивать покупки, сделанные через Интернет, в местных магазинах сети *7-Eleven*.

### **Транснациональная стратегия**

Транснациональная стратегия призвана *обеспечить и глобальную интеграцию, и учет национальной специфики*. Реализовать по-настоящему транснациональную стратегию очень трудно, так как одна ее цель требует жесткой глобальной координации, а другая — локальной гибкости. Но многие компании, испытывая в связи с усилением конкуренции потребность повышения глобальной эффективности, сталкиваются с необходимостью более полного учета национальной специфики.

Одной из компаний, успешно использующих транснациональную стратегию, является *Caterpillar, Inc.* — крупный производитель дорожной техники. *Caterpillar* добивается глобальной эффективности за счет использования в своих машинах многих типовых деталей и централизованного изготовления этих деталей на нескольких крупных заводах, получающих экономию за счет эффекта масштаба. Однако сборочные предприятия, расположенные на каждом из крупных рынков компании, обеспечивают оборудованию особые технические характеристики, соответствующие местным условиям.

---

## СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ

**Корпоративная (портфельная) стратегия** — это стратегия, которая описывает общее направление роста организации, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Вопрос «Каким бизнесом мы занимаемся?» имеет ключевое значение для стратегии корпоративного уровня. Стратегия корпоративного уровня имеет отношение к организации в целом и сочетанию бизнес-единиц и товарных линеек,

которые определяют сущность организации.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска, и получения эффекта синергии;
- изменение структуры организации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Примером стратегии корпоративного уровня может служить стратегия компании Brunswick, которая прежде ассоциировалась только с производством бильярдных столов и шаров для боулинга. CEO Джордж Бакли трансформирует *Brunswick* в «Toyota в лодочном спорте» путем продажи неприбыльных бизнес-единиц и покупки таких компаний, как *Sea Pro*, *Hatteras* и *Princecraft*, для обеспечения Brunswick доли в каждой нише лодочного спорта. Созданная таким образом *Brunswick Boat Group* вместе с отделом лодочных моторов корпорации *Mercury Marine* и быстроразвивающимся бизнесом по производству оснастки маломерных судов обеспечили *Brunswick* доминирующее положение в этой отрасли.

## СТРАТЕГИЯ НА УРОВНЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

**Деловая стратегия (бизнес-стратегия)** – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д.

Вопрос «Как мы конкурируем?» находится в фокусе стратегии уровня бизнес-единиц. Стратегия уровня бизнес-единицы имеет отношение к каждому подразделению или товарной линейке. Она фокусируется на том, как бизнес-единицы конкурируют в своей отрасли за покупателей. Многие компании создали подразделения e-коммерции в рамках реализации своих стратегий уровня бизнес-единиц. Например, десять лет тому назад NutriSystem Inc. была банкротом, но менеджеры возродили компанию в качестве онлайн-дистрибьютора, доставляющего покупателям диетические продукты. Клиенты могут отслеживать продвижение груза и получать онлайн-консультацию, если им необходимо ускорить поступление заказанного товара. Такая стратегия использования Интернета и новый подход к рекламе позволили увеличить продажи с \$27 млн в 2002 г. до \$150 млн в 2005 г.



Стратегические решения на уровне бизнес-единицы касаются количества рекламы, глубины и масштаба исследований и разработок, изменения существующих и создания новых продуктов, использования промышленных зданий и оборудования, сокращения или расширения линеек товаров или услуг.

## СТРАТЕГИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ

**Функциональная стратегия** – стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами организации на основе корпоративной и стратегии бизнес-единицы. Стратегия функционального уровня дает ответ на вопрос «Как мы поддерживаем конкурентную стратегию уровня бизнес-единицы?».

Она имеет отношение к основным функциональным отделам внутри бизнес-единицы и охватывает все основные функции, включая финансовую, исследовательскую, маркетинговую и производственную. Целью функциональной стратегии является поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Функциональная стратегия для отдела маркетинга *Nutrisystem* заключается в том, чтобы показать реальных покупателей в печатной и телевизионной рекламе, которая бы отсылала любителей диетических продуктов на веб-сайт компании. Например, рекламные ролики на телевизионном торговом канале «QVC» обеспечили компании рост продаж почти на 11%.

Другим примером стратегии функционального уровня может служить стратегия отдела исследований и разработок *Procter & Gamble*, использующая новый подход к сохранению конкурентоспособности в медленно растущей отрасли потребительских товаров. Вместо разработки новых продуктов в лаборатории и их последующей проверки на потребителях исследователи проводят многие часы рядом с потребителями, наблюдая за тем, как они стирают белье, моют полы или делают макияж, для выявления тех неудобств, которые мог бы устранить новый продукт. Затем исследователи возвращаются в лабораторию, имея перед собой цель, связанную с реальными проблемами покупателей.

---

Процесс определения и разработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он устанавливается определением общих

направлений, продвижение по которым должно обеспечивать рост и укрепление позиций организации.

Таким образом, стратегия может быть представлена в виде документа, четко сформулированного, хорошо структурированного и используемого не только высшим руководством, но и многочисленными работниками, которые участвуют в разработке и реализации стратегии. Иногда, стратегия существует либо как идея, не подлежащая огласке и известная лишь узкому кругу руководителей фирмы, либо как размытое представление о цели предприятия, разделяемой всеми, но не сформулированной.

Для того, чтобы четко представить себе будущую стратегию развития организации, необходимо разработать определенные шаги (этапы), а для этого следует ответить на ряд насущных вопросов (рисунок 2).



Рисунок 2 - Этапы (шаги) разработки стратегии

Основным аспектом процесса выработки стратегии является *анализ внешней среды и внутренней диагностики* предприятия. Для того, чтобы сформулировать эффективную стратегию, необходимо узнать, что происходит в промышленности, правительстве и обществе в целом, выявить сильные и слабые стороны своей организации и сравнить их с конкурентами.

После проведения анализа стратегического состояния организации и необходимой корректировки ее миссии, следует перейти к *анализу стратегических альтернатив* и выбору стратегии.

Процесс *выбора стратегии* является самым ответственным этапом стратегического менеджмента перед ее реализацией. Это связано с тем, что ошибки высшего руководства, допущенные на данном этапе, в большинстве случаев практически невозможно исправить без значительных финансовых потерь, либо можно оказаться перед угрозой банкротства, неправильно оценив степень риска хозяйственной деятельности.

На основе проведенного анализа происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития организации в целом, рекомендации новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Затем выбранная стратегия проецируется на существующую структуру и выявляются «лишние и недостающие» звенья, проектируется новая будущая структура, для которой и разрабатываются тактические решения или программа действий (что, кто, когда, кому и сколько).

Для реализации принятого решения о стратегии развития организации необходима большая работа по формированию нового механизма активного развития, мобилизации творческого потенциала персонала и использованию практики нововведений как целенаправленного процесса, неотъемлемого от задач стратегического развития.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Она должна разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного подразделения. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегия должна быть обоснована обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.д.

Кроме того, стратегия придает организации определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия и услуги. Стратегии должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость.

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация. Однако, существуют определенные общие подходы к формулированию стратегии и некоторые рамки, в которые стратегии вписываются. Стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Выбор стратегии основывается на анализе факторов влияния:

***вид бизнеса и особенности отрасли*** (принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки);

***внешнее окружение*** (стабильно или подвержено частым изменениям);

***особенности целей*** (ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации);

***уровень риска*** (высокая степень риска может привести организацию к краху);

***структура организации*** (сильные и слабые стороны позволяют лучше определить новые возможности);

***опыт реализации прошлых стратегий*** (психологическое влияние успехов и поражений);

***фактор времени*** (все хорошо вовремя).

## **Лекция 2 Реализация и контроль стратегии на различных уровнях организации**

- 4 Формулирование стратегии на корпоративном уровне.
- 5 Формулирование стратегии на уровне бизнес-единицы.
- 6 Формулирование стратегии на функциональном уровне.
- 7 Реализация и контроль стратегии.

---

### 4.

Крупные организации предпочитают иметь сбалансированный набор бизнес-единиц, называемых также стратегическими бизнес-единицами (SBU). Каждая SBU имеет свою миссию, товарные линейки, конкурентов и рынки. Руководители, ответственные за корпорацию в целом, сначала определяют основополагающую стратегию, а затем подбирают портфель стратегических бизнес-единиц для ее осуществления.

**Портфельная стратегия** подразумевает наличие у организации нескольких бизнес-единиц и товарных линеек, логично дополняющих друг друга и позволяющих ей воспользоваться синергическим эффектом и конкурентным преимуществом. Менеджеры не любят быть зависимыми от одного вида бизнеса.

Например, в *United Technologies Corp. (UTC)* бизнес-единицы, занимающиеся аэрокосмической тематикой, стремятся преодолеть самый тяжелый кризис в своей истории. В то же время подразделение *UTC*, занимающееся лифтами, — *Otis Elevator*, поддерживает сбыт и прибыли корпорации на стабильном уровне. *Otis* имеет самую большую долю на мировом рынке новых лифтов и эскалаторов.

Портфельный стратегический анализ основывается на построении двухмерных матриц для сравнения продуктов либо бизнес-единиц организации по различным критериям и для оптимизации структуры бизнес-портфеля организации (матрица Ансоффа, матрица McKinsey/GE, матрица BCG и др.)

### МАТРИЦА BCG

Матрица BCG (аббревиатура BCG происходит от названия компании *Boston Consulting Group*) показана на рисунке 3.

Матрица BCG позволяет разместить бизнес-единицы в двухмерном пространстве, определяемом двумя параметрами: скоростью роста бизнеса и рыночной долей. *Скорость роста бизнеса* определяет, насколько быстро растет отрасль в целом. *Рыночная доля* определяет, имеет ли бизнес-единица большую или меньшую долю по сравнению с конкурентами. Различные сочетания высокой и

низкой рыночной доли и высокой и низкой скорости роста определяют четыре категории подразделений, которые могут включаться в корпоративный портфель.

«Звезда» имеет большую рыночную долю в быстрорастущей отрасли. Значение «звезды» для организации определяется ее потенциалом роста. Но обеспечение дальнейшего роста требует дополнительных инвестиций. «Звезда» хорошо заметна и привлекательна; она будет обеспечивать прибыль и приток денежных средств даже при созревании отрасли и замедлении темпов роста рынка.

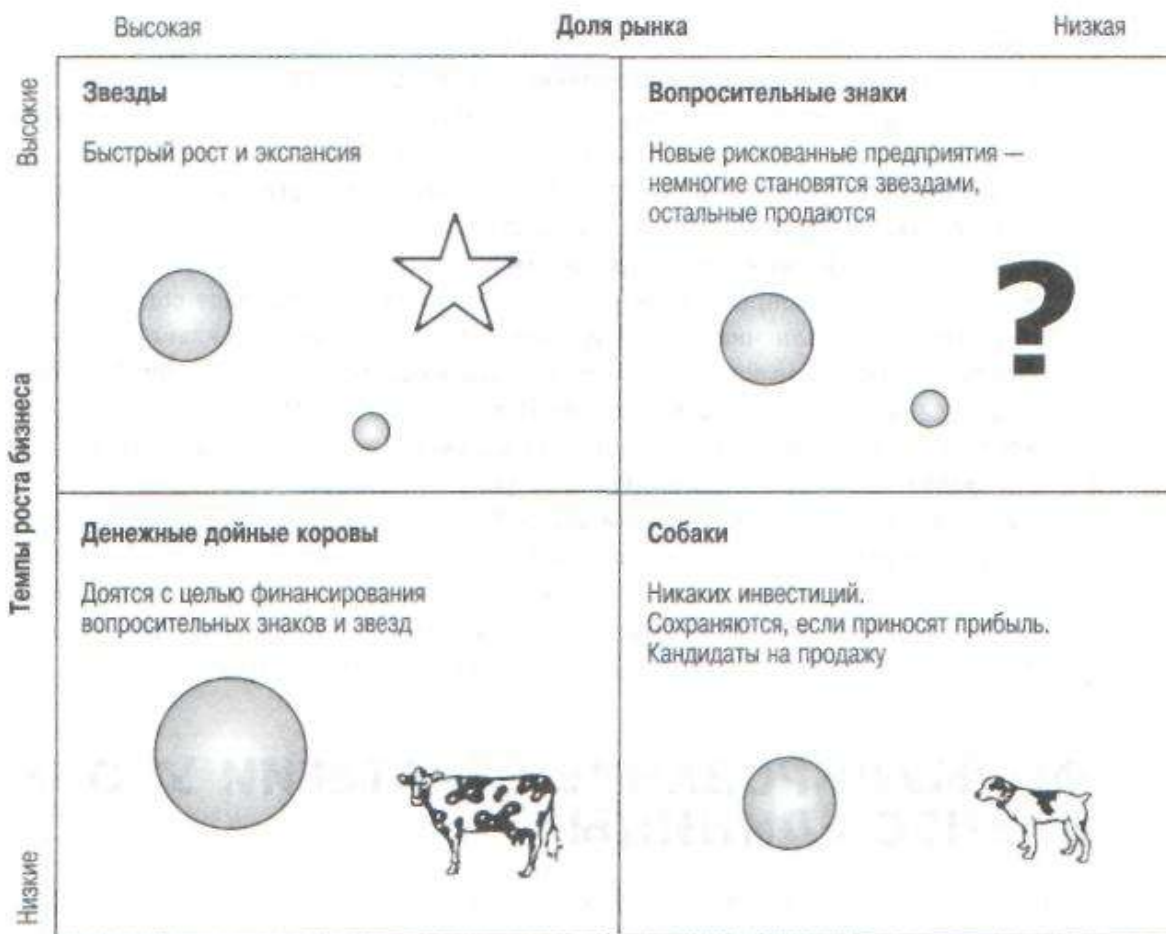


Рисунок 3 - Матрица BCG

«Дойные коровы» «пасутся» в зрелой, медленно растущей отрасли, занимая в ней доминирующее положение и имея значительную рыночную долю. Так как крупные инвестиции в рекламу и расширение производства больше не требуются, корпорация благодаря таким «коровам» имеет значительный приток денежных средств. Получаемое таким образом «молоко» направляется на подпитку других, более рискованных видов бизнеса.

«Вопросительные знаки» оперируют в новых быстрорастущих отраслях, но

имеют небольшие доли рынка. Этот бизнес очень рискованный: он может стать «звездой» или потерпеть крах. Организация может инвестировать средства, полученные от «дойных коров», в «вопросительные знаки» в расчете на их будущее превращение в «звезды».

«Собаки» демонстрируют плохие результаты работы и имеют небольшие доли на медленно растущих рынках. «Собаки» приносят корпорации незначительную прибыль, поэтому в случае невозможности исправления ситуации такой бизнес подлежит ликвидации или продаже.

### КОМПАНИЯ *GENERAL ELECTRIC*

С тех пор как в 2001 г. Джефффри Имметт стал CEO *General Electric*, он неоднократно перегруппировывал бизнес-портфель корпорации, для того чтобы улучшить позицию GE в долгосрочной перспективе. GE инвестирует большие средства в свои «звезды» и «вопросительные знаки», чтобы ее портфель по-прежнему имел в своем составе «дойных коров» в будущем, которое может очень отличаться от настоящего.

Наиболее известными «дойными коровами» в портфеле GE являются подразделения бытовых и осветительных приборов, имеющие большую долю на стабильном рынке и обеспечивающие значительную долю продаж и прибылей. Подразделение, занимающееся устройствами обеспечения безопасности, имеет статус «звезды», и GE направляет значительные суммы на разработку средств пожарной сигнализации, охраны промыш-ленных объектов и частных домов. Подразделение медицинских приборов также является «звездой», и менеджеры компании инвестируют деньги в проведение исследований для обеспечения лидерства в производстве медицинских приборов индивидуального пользования. Некоторые изделия, находящиеся в стадии разработки, могут оказаться невостребованными рынком в ближайшее десятилетие, но тем не менее они обещают с лихвой окупить сделанные инвестиции.

Бизнес, связанный с использованием возобновляемых источников энергии, по-прежнему остается «вопросительным знаком». Компания осваивает способы использования ветровой и солнечной энергии, а также получения автомобильного топлива из растительных продуктов путем приобретения других фирм, например *Enron Wind*. Менеджеры надеются, что это подразделение станет «звездой», но потенциальный спрос на возобновляемые источники энергии является в данный момент неопределенным.

Подразделение GE, занимающееся финансированием потребителей, также квалифицируется как «вопросительный знак». Топ-менеджеры постоянно следят за имиджем бренда потребительского финансирования, чтобы понять, в состоянии ли он восстановить позиции подразделения настолько, чтобы имело смысл сохранить его в портфеле. Если они решат, что это подразделение является «собакой», GE продаст его, как она продала низкоприбыльный и медленно развивавшийся страховой бизнес.

Стратегия на уровне стратегической бизнес-единицы непосредственно участвует в конкурентной борьбе. Те же самые три общие стратегии — роста, стабилизации и экономии — применимы и на уровне бизнес-единицы, но они осуществляются за счет конкурентоспособных действий, а не приобретения или продажи подразделений. Одной из моделей, используемых для формулирования стратегий, является модель конкурентных стратегий Майкла Портера, которая обеспечивает основу для конкурентоспособного поведения бизнес-единицы.

Портер, исследовав деятельность множества коммерческих организаций, предположил, что на уровне бизнес-единицы стратегии формируются под воздействием пяти сил конкуренции, действующих в окружающей среде. Недавно Портер исследовал влияние Интернета на стратегии уровня бизнес-единицы и установил, что новая сетевая технология оказывает как позитивное, так и негативное влияние на многие отрасли. Таким образом, оценка воздействия Интернета становится обязательным условием анализа конкурентной среды и принятия правильных стратегических решений.

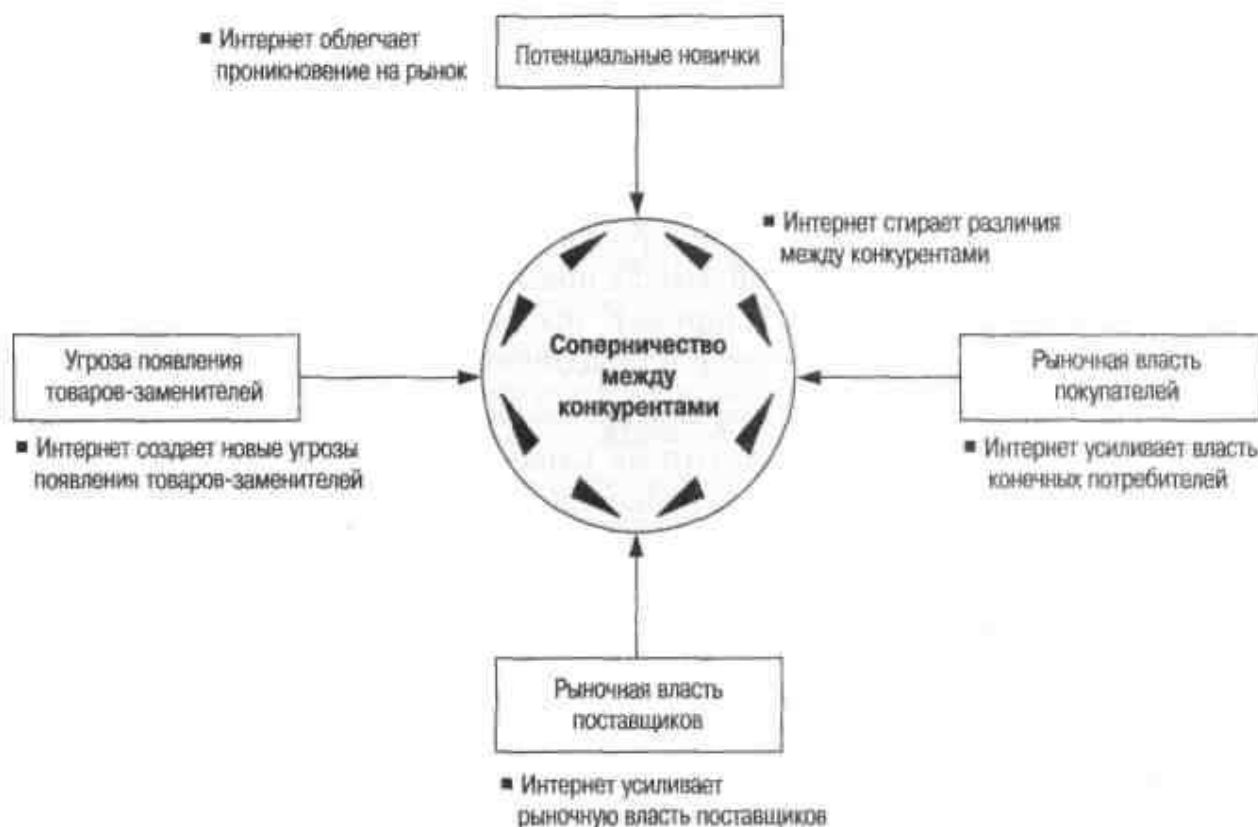


Рисунок 4 – Конкурентные силы по М. Портеру

На рисунке 4 показаны конкурентные силы, действующие во внешней среде



организации, и возможные способы влияния интернет-технологий на каждую из областей. Эти силы помогают определить позицию организации относительно конкурентов в отрасли.

- 1. Возможность проникновения на рынок новых конкурентов.** Требования к капиталу и экономия за счет эффекта масштаба являются двумя потенциальными препятствиями проникновению новых конкурентов. Например, на строительство автомобильного завода надо затратить намного больше средств, чем на открытие фирмы, торгующей по почтовым каталогам. В общем случае интернет-технология намного упростила организациям проникновение в новые отрасли за счет снижения потребности в таких организационных элементах, как квалифицированный торговый персонал, физические активы в виде зданий и оборудования или доступ к существующим поставщикам или каналам товародвижения.
- 2. Рыночная власть покупателей.** Информированные покупатели приобретают власть над рынком. Интернет обеспечивает простой доступ к разнообразной информации о товарах, услугах и конкурентах и таким образом значительно повышает власть конечных покупателей. Например, покупатель, выбирающий машину, может собрать обширную информацию: об оптовых ценах на новые автомобили и о средних ценах на подержанные, подробные технические характеристики разных моделей, сведения о прошлых ремонтах и даже о том, попадала ли подержанная машина в аварии.
- 3. Рыночная власть поставщиков.** Степень влияния поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей. Например, единственный поставщик моторов для компании, производящей небольшие самолеты, будет оказывать большое влияние на ее деятельность. Влияние Интернета в этой области может быть как позитивным, так и негативным. С одной стороны, закупки через Интернет, как правило, увеличивают власть компании над поставщиками, но с другой стороны, Интернет также предоставляет поставщикам доступ к большему числу покупателей, а также возможность выхода на конечных потребителей. В целом Интернет обычно повышает власть поставщиков.
- 4. Угроза со стороны товаров-заменителей.** На власть товаров-заменителей продукта, выпускаемого компанией, могут повлиять изменения в себестоимости производства или появление новых тенденций, таких как повышенное внимание к своему здоровью, что может ослабить лояльность покупателей. Компании, производящие сахар, пострадали от роста числа заменителей сахара; производители аэрозолей в баллончиках лишились своего бизнеса, когда озабоченные проблемами экологии покупатели переключились на другие продукты. Интернет усилил угрозу со стороны товаров-заменителей, создав новые способы удовлетворения потребностей покупателей. Например, предложение дешевых авиабилетов через Интернет нанесло удар по

традиционным туристическим агентствам.

5. **Соперничество между конкурентами.** Как видно из рисунка 5, на соперничество между конкурентами влияют предыдущие четыре силы, а также цена и товарная дифференциация. С усилением влияния Интернета и информационных технологий многим компаниям становится все труднее подчеркивать свое отличие от конкурентов, что еще больше обостряет соперничество на рынке.

Портер использует термин «рекламная борьба» при описании соперничества за выбор более благоприятной позиции, которое часто происходит между непримиримыми конкурентами в отрасли. Наиболее известными примерами являются конкуренция между *Pepsi* и *Coke*, между *UPS* и *FedEx*. Соперничество между *Gillette Company* (которую недавно купил *Procter & Gamble*) и *Schick*, второго по величине производителя бритвенных лезвий (недавно приобретенного компанией *Energizer*), вскоре может стать не менее острым.

Портер утверждает, что в условиях действия этих пяти сил организация может обеспечить себе конкурентное преимущество за счет использования одной из трех стратегий: дифференциации, лидерства в издержках и фокусирования. Характеристики организации, ассоциируемые с каждой из этих стратегий, резюмированы в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристики организаций в соответствии с конкурентными стратегиями М. Портера

Стратегия	Характеристика организации
Дифференциация	Действует гибко, но сохраняет прочную координацию усилий подразделений Прочная способность выплачивать базовые вознаграждения Творческое чутье, способность видеть ситуацию со стороны Прочные маркетинговые способности Вознаграждает работников за инновации Репутация высокого качества или лидерства в технологиях
Лидерство по издержкам	Сильное централизованное руководство; строгий контроль издержек Приоритетность стандартных операционных процедур Простые в использовании технологии производства Высокоэффективные системы снабжения и распределения Жесткий контроль, наделение работников незначительными полномочиями
Фокусирование	Частые и подробные контрольные отчеты Может использовать комбинацию вышеназванных

	политик, направленных на конкретную стратегическую цель Ценит и вознаграждает гибкость и тесные связи с покупателями Измеряет издержки предоставления обслуживания и поддержания лояльности покупателей Наделяет полномочиями работников, непосредственно контактирующих с покупателями
--	--

1. Дифференциация. Стратегия дифференциации подразумевает попытку организации обеспечить отличие своего товара или услуги от товаров или услуг конкурентов. Организация может использовать рекламу, особые характеристики продукта, исключительное обслуживание или новую технологию, для того чтобы ее продукт воспринимался как уникальный. Стратегия дифференциации может приносить прибыль, потому что покупатели проявляют лояльность и соглашаются платить за продукт более высокую цену.

К числу продуктов, выигравших от стратегии дифференциации, относятся мотоциклы «Harley-Davidson», газонокосилки «Snapper» и ткань «Gore-Tex», причем каждый из этих товаров воспринимается на своем рынке как уникальный. Например, когда производитель газонокосилок *Simplicity* купил *Snapper*, его руководство первым делом распорядилось удалить продукцию *Snapper* из универмагов *Wal-Mart*. В то время как большинство менеджеров делали все возможное, чтобы продавать свою продукцию через эту гигантскую розничную сеть, менеджеры *Simplicity* быстро поняли, что продажа газонокосилок через *Wal-Mart* несовместима с их стратегией, ассоциируемой с качеством, надежностью, долговечностью и индивидуальностью, а не с высокими объемами продаж и низкими ценами. В *Wal-Mart* можно купить газонокосилку дешевле, чем за \$100, а самая дешевая газонокосилка «Snapper» обойдется вам примерно в \$350, но зато будет безотказно работать десятки лет. Компании по предоставлению услуг, такие как *Starbucks*, *Whole Foods Market* и *IKEA*, также могут использовать стратегию дифференциации.

Компании, использующие стратегию дифференциации, обычно должны обладать хорошими маркетинговыми способностями, творческим чутьем и репутацией лидеров. Стратегия дифференциации может ослабить соперничество с конкурентами, если покупатели лояльны бренду компании. Успешная дифференциация может также ослабить рыночную власть крупных покупателей, потому что другие продукты оказываются менее привлекательными, что также помогает организации справляться с угрозой, исходящей от продуктов-заменителей. Кроме того, дифференциация создает дополнительные препятствия проникновению на рынок в виде лояльности покупателей, разрушить которую новичкам рынка бывает очень трудно.

2. Лидерство по издержкам. При использовании стратегии лидерства по

издержкам организация активно ищет новые способы повышения производительности, стремится снижать себестоимость и использует жесткий контроль издержек, для того чтобы производить продукт эффективнее своих конкурентов. Наличие низких издержек означает, что организация может продавать свой продукт дешевле, чем конкуренты, и при этом обеспечивать сопоставимое качество и получать разумную прибыль. *Comfort Inn* и *Motel 6* являются недорогими альтернативами *Four Seasons* и *Mariott*.

Поддержание низких издержек является эффективной стратегией защиты от всех пяти конкурентных сил. Наиболее производительные, имеющие наименьшие издержки организации имеют наивысшие шансы на победу в ценовой войне, причем одновременно с получением прибыли. Подобным образом производитель, работающий с низкими издержками, оказывается защищенным от влиятельных покупателей и поставщиков, потому что первые не могут найти более низких цен, а вторые испытывают трудности в переговорах с другими фирмами, не имеющими резервов по закупочным ценам. В случае появления товаров-заменителей или новых конкурентов лидер по издержкам будет лучше подготовлен к защите своей рыночной доли. Низкая цена служит барьером, препятствующим проникновению на рынок новых производителей или товаров-заменителей.

3. Фокусирование. При использовании стратегии фокусирования организация концентрируется на каком-то региональном рынке или группе покупателей, возможно, используя либо стратегию дифференцирования, либо стратегию лидерства в издержках, но только для узкого целевого рынка.

*Save-A-Lot* использует сфокусированную стратегию лидерства по издержкам, размещая свои магазины на территориях с низким уровнем доходов. Другим примером является лидер в издержках *Southwest Airlines*, которая была основана в 1971 г. для обслуживания всего трех городов — Далласа, Хьюстона и Сан-Антонио и в первые 8 лет работы не летала за пределы Техаса. Менеджеры авиакомпании, нацеленные на контролируемый рост, постепенно осваивали новые территории, где *Southwest* могла обслуживать короткие маршруты между соседними городами. В результате за счет использования стратегии фокусирования *Southwest* стала быстро расти и осваивать новые рынки.

Брокерская фирма *Edward Jones Investments* из Сент-Луиса использует сфокусированную стратегию дифференциации, осуществляя свой бизнес в сельской местности и маленьких городах, где предоставляет клиентам долгосрочные консервативные варианты инвестирования. По словам консультанта по менеджменту Питера Друкера, первоочередная ориентация на надежность означает, что *Edward Jones* предлагает продукт, который «не продавала прежде ни одна брокерская фирма с Уолл-стрит: душевное спокойствие».

В ходе своих исследований Портер обнаружил, что организации, сознательно игнорировавшие эти три стратегии, не получали стратегического преимущества и зарабатывали меньшую прибыль, чем те, которые использовали рассмотренные стратегии.

Альтернативный подход к конкурентной борьбе предусматривает использование **стратегий взаимодействия и сотрудничества**. В некоторых ситуациях организации могут добиться конкурентного преимущества за счет кооперации, а не соперничества с другими фирмами. Стратегии партнерства становятся теперь все более популярными. Во всех отраслях предприятия объединяют усилия с различными организациями для продвижения инноваций, расширения рынков и преследования общих целей. В прошлом партнерство считалось стратегией, использовавшейся главным образом малыми фирмами, нуждавшимися в дополнительных маркетинговых «мускулах» или в получении доступа на зарубежные рынки. Однако сегодня оно стало образом жизни для большинства компаний — как крупных, так и мелких.

*Вопрос теперь заключается не в том, сотрудничать или нет, а в том, где сотрудничать, как, в какой степени и с кем.*

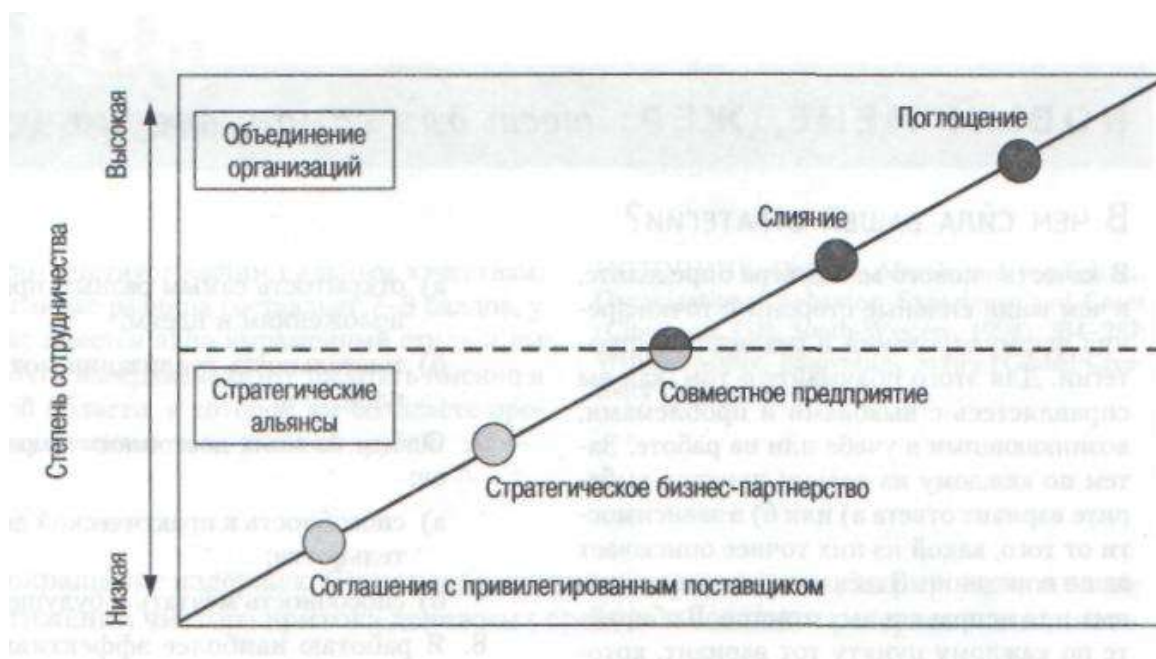


Рисунок 6 – Основные стратегии партнерства

Используя эти разнообразные стратегии партнерства, современные

организации одновременно осуществляют конкуренцию и сотрудничество. Немногие компании могут ограничиться использованием одной стратегии в условиях постоянного давления, оказываемого на них обострением международной конкуренции, изменениями технологии и появлением новых законов. Большинство предпочитают сочетание стратегий конкуренции и партнерства, которое увеличивает имеющееся у них общее устойчивое преимущество.

---

## 6.

Стратегии функционального уровня — это планы действий, принимаемые основными отделами для поддержки реализации стратегии уровня бизнес-единицы. К основным отделам коммерческой компании относятся отделы маркетинга, производства, финансов, управление человеческими ресурсами и исследования и разработок. Руководители этих отделов используют стратегии, скоординированные со стратегией уровня бизнес-единицы для достижения стратегических целей организации.

Рассмотрим, к примеру, организацию, которая выбрала стратегию дифференциации и выводит на рынок новые продукты, спрос на которые, как ожидается, будет быстро расти. Отдел человеческих ресурсов с учетом этого роста должен принять стратегию, которая может предусматривать прием новых работников и подготовку менеджеров среднего уровня к переходу на новые позиции. Отдел маркетинга должен провести тестирование рынка, организовать агрессивную рекламную кампанию и предоставить потребителям возможность опробования новинок. Финансовый отдел должен подготовить планы заимствования денежных средств, осуществить инвестиции и дать согласие на строительство новых производственных объектов.

Организация со зрелыми продуктами или со стратегией низких издержек будет иметь другие функциональные стратегии. Отдел человеческих ресурсов должен будет разработать стратегии удержания и обучения персонала, предусматривающие перевод на другие производства, продвижение по службе, создание стимулов для эффективной и безопасной работы. Отдел маркетинга должен заниматься укреплением лояльности и формированием прочных и надежных каналов товародвижения. Производственному отделу необходимо обеспечивать устойчивый рост производства, стандартизацию операций и сокращение издержек.

---

## 7.

Осуществление стратегии является наиболее важной и трудной составляющей стратегического менеджмента. Как бы хорошо ни была сформулирована стратегия, организация не получит выгод, если не сумеет ее правильно реализовать.

Сегодняшняя конкурентная среда требует понимания необходимости более динамичных подходов к осуществлению стратегий.

Реализация стратегии — это не статичный аналитический процесс, она требует дальновидности, интуиции и вовлечения всей организации. Для эффективной реализации стратегии необходимо, чтобы все аспекты организации соответствовали стратегии и чтобы усилия каждого индивида были скоординированы и направлены на достижение стратегических целей.

Осуществление стратегии подразумевает использование различных инструментов — элементов организации, которые могут быть изменены для приведения стратегии в действие, как это показано на рисунке 7.

***Выбранная новая стратегия реализуется посредством проведения изменений в руководстве, структуре, системах информации и контроля и в использовании человеческих ресурсов.*** Реализация стратегии предусматривает регулярное принятие трудных решений о выполнении необходимых действий так, чтобы поддерживать, а не подрывать стратегический подход, выбранный организацией.

## ЛИДЕРСТВО

Важным элементом осуществления стратегии является достижение консенсуса. Работники на всех уровнях организации должны верить в новую стратегию и иметь прочную приверженность ее реализации и достижению поставленной цели. Лидерство предполагает убеждение и мотивирование работников, а также формирование культуры и ценностей для поддержки новой стратегии. Руководитель компании может выступать перед работниками, создавать коалиции сторонников нового стратегического направления и убеждать менеджеров среднего уровня действовать в соответствии с его видением бизнеса.

РЕПОЗИТОРИЙ

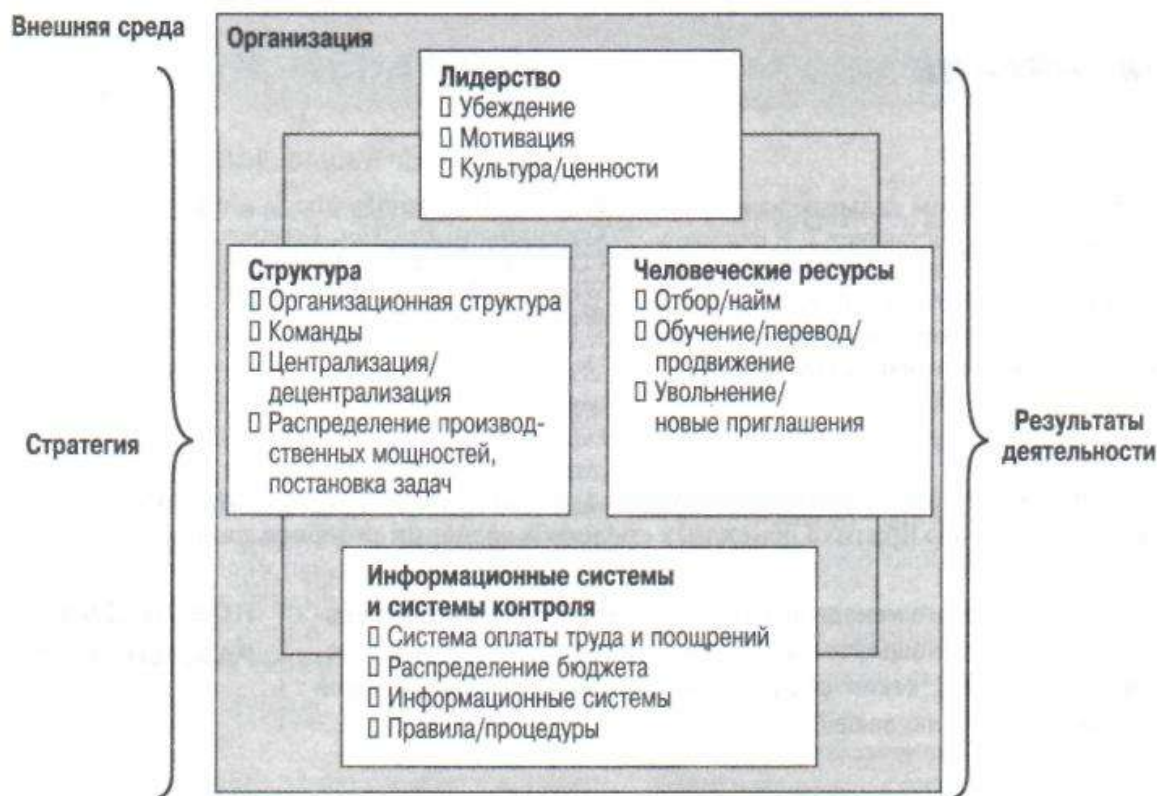


Рисунок 7 – Основные инструменты реализации стратегии

Например, CEO *IBM* Сэм Пальмизано использует лидерство для достижения согласия всех работников компании с новой стратегией, сфокусированной на тесном вовлечении *IBM* в восстановление и даже в управление деловыми операциями покупателей. Для реализации нового подхода Пальмизано расформировал исполнительный комитет, который раньше осуществлял контроль стратегических инициатив, и заменил его комиссией, составленной из работников всех подразделений компании. Он инвестирует огромные деньги в обучение менеджеров всех уровней тому, как вести за собой, а не просто контролировать свой персонал. И он обращается ко всем работникам компании, взывая к их чувству гордости и объединяя их вокруг этого нового видения и этой новой стратегии. Имея ясное чувство общего направления движения и общего устремления, работники ощущают себя мотивированными и наделенными полномочиями для достижения стратегических целей.

## СТРУКТУРА

Во многих случаях внедрение новой стратегии требует корректировок организационной структуры: добавляются или изменяются штатные должности, реорганизуются команды, изменяются должностные инструкции сотрудников, обязанности и линии подотчетности менеджеров. Например, в *IBM* проводится реорганизация с целью создания команд, которые будут работать непосредственно с покупателями; Пальмизано верит, что уничтожение функциональных и



Иерархических границ является единственным способом, который позволит *IBM* выяснить, чего хотят покупатели, и удовлетворить их потребности. По мере того как корпорация осваивает новые виды бизнеса, такие как обработка страховых претензий и организация цепочки поставок, *IBM* поручает специальным группам работать с небольшим количеством своих первых клиентов. Практически каждый вид деятельности гигантской корпорации переопределяется с целью поддержки новой стратегии.

## СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИИ И КОНТРОЛЯ

Системы информации и контроля включают системы вознаграждения, материального стимулирования, распределения ресурсов, информационные и технологические системы, а также правила, политики и процедуры, используемые организацией. Изменения в этих системах являются главными инструментами приведения стратегии в действие. Например, если новая стратегия потребует активизации рекламы и не потребует товарных инноваций, менеджеры могут передать отделу маркетинга часть ресурсов, выделенных ранее отделу исследований и разработок. Менеджеры и работники должны также вознаграждаться за приверженность новой стратегии и за обеспечение ее успеха.

Например, CEO *General Electric* Джефф Имметт связывает вознаграждение менеджера с его способностью выдвигать новые идеи, обеспечивать лучшее обслуживание покупателей, добиваться роста производства и увеличивать объем продаж. Например, 20% премий менеджеров подразделений зависят от того, насколько успешно подразделение повышает свою способность удовлетворять потребности покупателей.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Новые стратегии подразумевают проведение изменений, что, естественно, может вызывать сопротивление. Иногда некоторых работников приходится увольнять и заменять новыми. Одна из газет решила переквалифицироваться из вечерней в утреннюю, чтобы успешнее конкурировать с крупной газетой из соседнего города. Новая стратегия потребовала, чтобы сотрудники работали не в утренние часы, а с обеда и до полуночи, что вызвало недовольство нескольких руководителей отделов. Для реализации новой стратегии пришлось расстаться с 80% редакторов, потому что они отказались работать в новом режиме. В результате на их место были приняты новые журналисты, обеспечивавшие выпуск утренней газеты, которая стала пользоваться большим успехом. В *IBM* работники административно-хозяйственных и ремонтных подразделений увольнялись тысячами, а на их места принимали людей, сведущих в вопросах деловых операций и разбирающихся в новых технологиях.

### **Лекция 3. Эталонные стратегии развития бизнеса**

8 Классификация эталонных стратегий.

9 Стратегии роста для малых, средних и крупных организаций.

## 8.

---

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные стратегии бизнеса обычно называются *базисными*, или ЭТАЛОННЫМИ.

Они отражают четыре различных подхода к росту организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов:

- продукт,
- рынок,
- отрасль,
- положение организации внутри отрасли,
- технология.

Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний (существующее или новое).

### **1. Первую группу эталонных стратегий составляют СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА.**

Сюда попадают стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка. Они не затрагивают другие элементы.

В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отрасли. Что касается рынка, организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо возможностей перехода на новый рынок.

Конкретные типы стратегий первой группы:

- **Стратегия усиления позиции на рынке** — фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Ее реализация допускает также осуществление «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.
- **Стратегия развития рынка** заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта.
- **Стратегия развития продукта** предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта. Ее целесообразно реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

**2. Вторую группу эталонных стратегий** составляют стратегии бизнеса, предполагающие расширение фирмы добавлением новых структур. Они называются **СТРАТЕГИЯМИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА**. Обычно фирма может прибегать к осуществлению данных стратегий, если она находится в сильном бизнесе и не может осуществлять стратегии концентрированного роста. В то же время интегрированный рост не противоречит ее росту как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- **Стратегия обратной вертикальной интеграции**, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.
- **Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции**, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

**3. Третья группа эталонных стратегий** развития бизнеса — **СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА** — реализуются если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегии данного типа рассмотрены ниже.

- **Стратегия централизованной диверсификации** базируется на поиске и использовании имеющихся в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, а также в других сильных сторонах функционирования фирмы.
- **Стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он

должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важное условие реализации данной стратегии — предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Примером здесь может быть стратегия производства мотоциклов на автомобильном предприятии.

- **Стратегия конгломеративной диверсификации** выражается в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов (компетентности персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.).

Пример — организация производства холодильников на металлургическом комбинате.

В настоящее время большинство зарубежных концернов — широко диверсифицированные предприятия.

Основная опасность данной стратегии диверсификации в распылении сил. Поэтому стратегию могут осуществлять преимущественно крупные организации, обладающие большим потенциалом.

**4. Четвертый тип эталонных стратегий развития бизнеса — СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ.** Данные стратегии реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, особенно когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике (например, структурная перестройка и т.п.). В этих случаях фирмы прибегают к стратегиям целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста; при определенных обстоятельствах их невозможно избежать; это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- **Стратегия ликвидации** — предельный случай стратегии сокращения. Она осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.
- **Стратегия «сбора урожая»** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести

доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупку сырья, материалов, комплектующих, а также рабочей силы. Она обеспечивает максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться получения максимального совокупного дохода.

- **Стратегия сокращения** — фирма закрывает или продает одно из своих подразделений (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.
- **Стратегия сокращения расходов.** Основная идея — поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями: она больше ориентирована на устранение относительно небольших источников затрат; ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением величины производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет **комбинированную стратегию**.

## СТРАТЕГИИ РОСТА МАЛЫХ ФИРМ

Основная особенность развития малых фирм в рыночных условиях заключается в их гибкости, т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации. Основные стратегии поведения малой фирмы представлены в матрице (таблица 1).

Таблица 1 – Основные виды стратегии малой фирмы

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма	Независимая от крупной	«Ложный гриб» (поле 1):	«Премудрый пестарь» (поле 2):

существующей фирмы	фирмы (суверенитет)	Стратегия кооперации	Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 3): Стратегия участия в продукте крупных фирм

**Поле 1. Стратегия копирования («Ложный гриб»).** Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

**Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»).** Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы.

**Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»).** Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы — это конечный продукт для данной фирмы. Во избежание зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

**Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»).** Это т.н. стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенной договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ РОСТА СРЕДНИХ ФИРМ

Средние фирмы сжаты тисками пресса крупных фирм и жалящими уколами малых. Для их выживания характерны стратегии нишевой специализации. Свою деятельность средние фирмы строят в зависимости от темпов роста рынка и от возможных темпов своего роста (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица стратегий средних фирм

		Темпы роста фирмы	
		умеренные	ускоренные
Темпы роста фирмы	умеренные	<i>Поле 1: стратегия сохранения</i>	<i>Поле 2: стратегия поиска захватчика</i>
	ускоренные	<i>Поле 3: стратегия выхода за рамки ниши</i>	<i>Поле 4: стратегия лидерства в нише</i>

*Поле 1. Стратегия сохранения существующего положения.* В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

*Поле 2. Стратегия поиска захватчика.* Использование этой стратегии продиктовано тем обстоятельством, что у фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках ниши. Средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. Использование финансовых ресурсов крупной компании позволяет средней сохранить свое место в нише. Используя эту стратегию, средняя фирма может постоянно менять владельцев, сохраняя свою нишевую специализацию.

*Поле 3. Стратегия выхода за рамки ниши.* При использовании этой стратегии у фирмы возникают проблемы, связанные как с ростом, так и с потребностью в ресурсах:

- фирма растет так же быстро, как и рыночная ниша;
- фирма должна иметь соответствующие ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

*Поле 4. Стратегия лидерства в нише.* Эта стратегия успешна только тогда, когда рамки рыночной ниши слишком узки для средней фирмы. Фирма, по объему реализации дойдя до границ рыночной ниши, столкнется с конкуренцией более крупных фирм. Для этого «решающего боя» фирма должна накопить соответствующие ресурсы.

## СТРАТЕГИИ РОСТА КРУПНЫХ ФИРМ

Крупные фирмы в отличие от малых имеют более широкие возможности для:

- организации массового стандартизированного производства;
- расширения сферы своей деятельности (диверсификация производства) по направлениям.

В этой связи стратегии роста крупных фирм строятся в зависимости от степени диверсификации и темпов роста (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица стратегий роста крупных фирм

	Степень диверсификации		
	низкая	средняя	чрезмерная

Темпы роста	высокие	<i>Поле 1</i>		
	средние		<i>Поле 2</i>	
	низкие			<i>Поле 3</i>

**Поле 1.** «Гордые львы». Это стратегия фирм-лидеров в производстве продукции, рост объемов выпуска которой осуществляется высокими темпами, но небольшого ассортимента (например производство бытовой электроники).

**Поле 2.** «Могучие слоны». Это стратегия фирм, которые занимают устойчивое положение на рынке и имеют средние темпы роста объемов выпускаемой продукции, но в отличие от вышеприведенных фирм степень диверсификации их производства шире, например, они могут охватывать производство всей электротехники.

**Поле 3.** «Неповоротливые бегемоты». Эта стратегия характерна для фирм с высокой степенью диверсификации и невысокими темпами роста выпускаемой продукции, т.е. для фирм, производящих все, вплоть до «гвоздя», собственными силами. Ассортимент выпускаемой продукции таких фирм чрезвычайно широкий от достаточно простых (например бритвы) до уникальных по своей сложности приборов (например прибор для лечения нервов).



## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512с.
- 2 Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.А. Брасс. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239с.
- 3 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256с.
- 4 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Мн.: БГЭУ, 2009. – 307с.
- 5 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2004. – 528 с.
- 6 Гайнутдинов, Э. М. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Э.М. Гайнутдинов. – Мн.: Университетское, 2001. – 152 с.
- 7 Герчикова, И.П. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 1997. – 500с.
- 8 Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, - 2009. – 608с.
- 9 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров– Мн.: Интерпрессервис, 2010. – 640с.
- 10 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.
- 11 Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке / П Друкер. – М.: Вильмс, 2007. – 272с.
- 12 Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2009. – 704с.
- 13 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400с.
- 14 Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2010. – 224с.
- 15 Евтухов, В.С. Основы современного менеджмента: учеб. для вузов / В.С. Евтухов. – Гм.: МИТСО, 2000. – 284с.
- 16 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2000. – 336с.
- 17 Карпенко, Е.М. Планирование на предприятии: Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2007. – 224с.
- 18 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Р.-н-Д.: Феникс, 2010. – 236 с.
- 19 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с.
- 20 Кравченко, А. История менеджмента / А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2009. – 560с.
- 21 Лебедев, О.Т. Основы менеджмента: учеб. пособие / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская.– СПб.: ИД «МиМ», 1998. – 192с.
- 22 Лэнд, Н.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Н.Э. Лэнд.; пер. с англ. М. Шерешевской. – М.: ИНФРА-М., 1995. – 143с.

23 Менеджмент организации: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИПФРА-М, 1997. – 429с.

24 Менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: ИД «Бизнес-пресс», 2001. – 432с.

25 Менеджмент: конспект лекций в схемах. – М.: Приор, 1999. – 192с.

26 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.

27 Наумов, А. Менеджмент / А. Наумов, О. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. – 672с.

28 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О.А. Зайцева [и др.]. – М.: Центр, 1998.– 432с.

29 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / под науч. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.

30 Прокушев, Е.Ф. Менеджмент первичного уровня / Е.Ф. Прокушев. – М.: ИД «Дашков и К», 1999. - 320 с.

31 Разу, М. Менеджмент / М. Разу. – М.: Кнорус, 2009. – 472с.

32 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для ВУЗов / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с.

33 Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340с.

34 Смолкин, А.М. Менеджмент. Основы организации: учеб. для вузов / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.

35 Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 416с.

36 Цветков, А. Менеджмент : учебник для вузов / А. Цветков. – СПб.: Питер, 2009. – 256с.

37 Чудновская, С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368с.

38 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

39 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Поппури, 2007. – 400с.

40 Якокка, Л. Карьера менеджера. Послесловие / Л. Якокка, С. Клайнфилд. – М.: Поппури, 2007. – 544с.