

# 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1 Сущность стратегии

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления [15].

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае *стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана*. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под *стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде*. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35 % (условно) без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

**Основные элементы стратегии.** В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рисунок 1.1).



**Рисунок 1.1** – Элементы стратегии

Прежде всего, к ним относится *система целей*, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии – *политика*, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

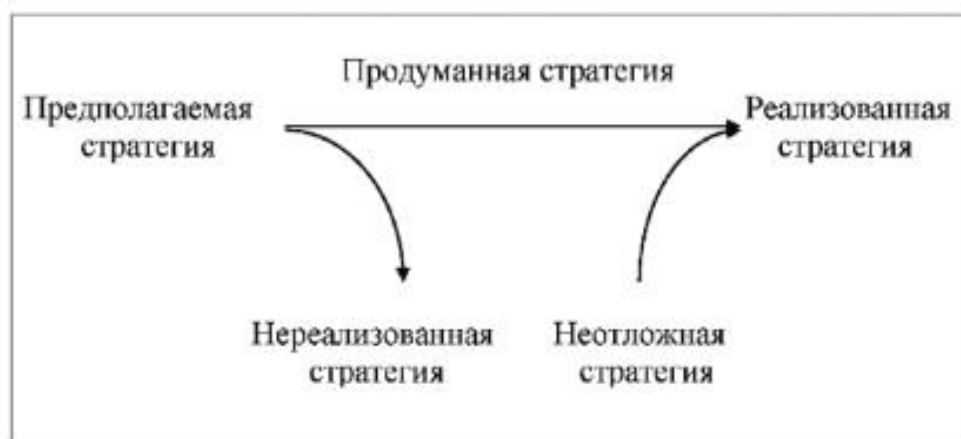
*Пример*

Возможные правила организационных действий:

- «Мы будем продавать продукцию по сниженным ценам»;
- «Мы будем сами изготавливать комплектующие».

Наконец, третьим элементом стратегии являются *планы*, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять, в первую очередь, на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем, или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий – в период спокойного развития.

***Предполагаемая и реализованная стратегия.*** Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – *предполагаемая стратегия*.



**Рисунок 1.2 – Варианты стратегий**

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий.

В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

## 1.2 Классификация стратегий предприятия

В зависимости от уровня стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

На рисунке 1.3 показана иерархическая структура стратегий.

**Корпоративная, или портфельная, стратегия** – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.



**Рисунок 1.3** – Иерархическая структура стратегий

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 предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается **деловая стратегия** (бизнес-стратегия), направленная на *обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения* [3]. 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. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

**Функциональные стратегии** разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорении оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха *стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.*

### **1.3 Основные стратегии бизнеса**

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия [2].

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

1. *Ограниченный рост.* Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. *Рост.* Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с частью меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретными стратегиями концентрированного роста являются:

- *стратегия усиления* позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;

- *стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3. *Сокращение (стратегия последнего средства)*. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- *стратегия ликвидации* – осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода 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» – распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;

- *стратегия сокращения* – заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. *Комбинированная стратегия*. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

Можно рассмотреть также следующие виды стратегий.

*Пациентная стратегия*. Предприятия, занимающиеся специализацией производства с целью дифференциации своей продукции, чтобы занять свою нишу в узком сегменте рынка и удовлетворить потребности своего покупателя используют эту стратегию. К ним относятся узко специализированные фирмы, выпускающие дорогие и высококачественные товары.

*Коммутантная стратегия*. Коммутанты – это фирмы, приспособленные для удовлетворения небольших по объему нужд конкретных потребителей. Они берутся за все, что не вызывает интереса у виолентов, пациентов и эксплерентов. Они ориентированы на местные рынки и действуют в фазе падения выпуска продукции. Эти малые фирмы активно содействуют продвижению новых продуктов и технологий, создавая на их основе новые услуги, что содействует диффузии нововведений. Имеют склонность к имитационной деятельности.

*Эксплерентная стратегия*. Эксплеренты – это пионерские фирмы, которые создают новые рынки или радикально преобразовывают старые.

Они отличаются своей целеустремленностью, высоким профессиональным уровнем сотрудников и лидера, большими расходами на проведение НИОКР. Эти фирмы извлекают преимущества из своего первоначального присутствия на рынке. Они сильно рискуют, но в случае удачи получают хорошую прибыль [38].

Так как материально-технологические инновации внедряются посредством инвестиционного процесса, можно выделить следующие основные *типы инвестиционных стратегий развития предприятия по отношению к нововведенческому* (научно-техническому) процессу:

- *инновационная*, обеспечивающая технологическое лидерство путем самостоятельной разработки и внедрения новшеств;
- *имитационная*, ориентированная на динамическое воспроизведение достижений технологических лидеров и эффективное освоение свободных сегментов рынка;
- *венчурная* – стратегия использования услуг фирм и подразделений, основным продуктом которых является инновация.

Многообразие инновационных стратегий обусловлено содержанием внутренней среды организации. Инновационные стратегии могут быть направлены на получение новых продуктов, технологий и услуг, на применение новых методов в маркетинге, производстве или управлении, на переход к новым организационным структурам, применение новых видов ресурсов или новым подходам к применению известных [10]. В соответствии с этим *внутренние инновационные стратегии* могут быть разделены на несколько групп:

- *продуктовые* (направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);
- *функциональные* (научно-технические, производственные, маркетинговые, сервисные);
- *ресурсные* (финансовые, трудовые, информационные, материальные);
- *организационно-управленческие* (структуры, методы, системы управления).

В условиях конкуренции каждая организация должна заботиться об устойчивом положении на рынке и повышении конкурентоспособности своей продукции или услуг. Поэтому надо развивать технологии, разрабатывать продукты с новыми потребительскими свойствами, расширять свой рынок, совершенствовать сбыт, накапливать резервы и совершенствовать в целом свой бизнес [34].

Выработка инновационной стратегии фирмы основывается на ее рыночной позиции, связанной с жизненным циклом производимого продукта, а также на проводимой научно-технической политике [17]. Такая стратегия должна учитывать главные фазы и критические моменты перехода одной фазы в другую при осуществлении полного жизненного цикла продукта (ЖЦП). При этом следует учитывать присущую каждой отдельной фазе организационную структуру инновационного менеджмента. В системе ЖЦП одна фаза переходит в другую в следующем порядке.

1. *Фаза зарождения идеи нового продукта.* Это, главным образом, изобретательская фаза, которой предшествовали соответствующие НИР. После оформления нового технического решения (внедрения новой техники, нового принципа управленческой деятельности и т.д.) начинается производственный цикл по продвижению продукции на рынок. На этом этапе организовывается фирма-эксплорент, которая специализируется на создании новых или радикально преобразованных старых сегментов рынка. Эта фирма берет на себя обязательства по разработке инновации (применению новой техники).

2. *Фаза рождения нового продукта.* Критический перелом обусловлен появлением новой системы (техники), сформированной в значительной мере по подобию существующих систем. На этом этапе фирма-эксплорент начинает преобразовываться в фирму-пациент, которая работает на узкий сегмент рынка и удовлетворяет специфические потребности этого сегмента.

3. *Утверждение нового продукта.* Критический перелом связан с формированием системы, на равных конкурирующей с родительской и созданными ранее. Эта система самоутверждается и может стать началом появления новой системы. На этом этапе фирма-пациент начинает преобразовываться в фирму-виолент, которая действует в сфере стандартного бизнеса, характеризующегося высоким уровнем освоенной технологии. Фирма-виолент осуществляет массовый выпуск продукции и разрабатывает «силовую» стратегию.

4. *Стабилизация потенциала нового продукта и приближение его к зрелости.* При исчерпании продуктом своего потенциала снова может наступить критический перелом к увяданию системы. Фирма-виолент, реализовав первые образцы новой системы, переходит к широкомасштабной реализации нескольких новых типоразмеров, после чего выходит на мировой рынок с образованием первого филиала.

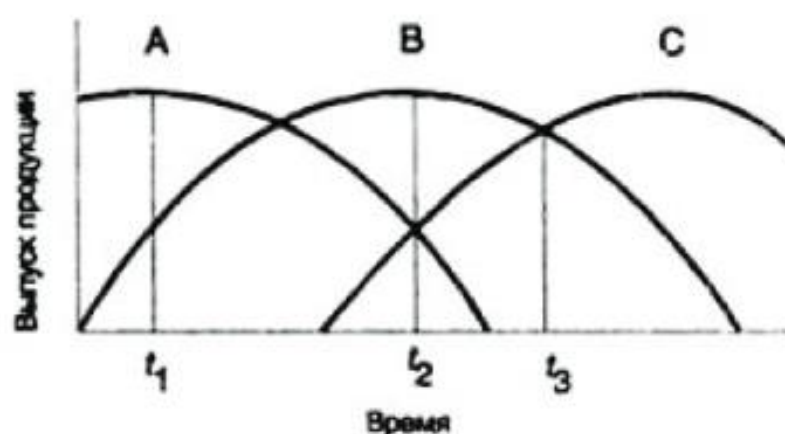


5. *Начало увядания системы.* Критический перелом наступает с появлением первых признаков устаревания продукта: исчерпан потенциал системы, оптимизированы конструкция и технология производства. На этом этапе из фирмы-виолента может образоваться транснациональная компания.

6. *Падение ЖЦП, вход в зону мелкого бизнеса.* Устаевают и снижаются показатели системы, и это вызывает критический перелом. Транснациональная компания распадается на ряд обособленных фирм-коммутантов, которые занимаются средним и мелким бизнесом для удовлетворения местных потребностей при индивидуальном подходе к клиенту, используя достижения фирм-виолентов.

7. *Спад спроса на продукцию.* Окончательно снижается большинство значимых показателей жизнедеятельности системы. Наступает критический перелом к переходу в новое состояние. Заканчивается процесс разделения транснациональной компании на ряд обособленных фирм-коммутантов. Гибель одного из коммутантов не вызывает никаких осложнений в деятельности других.

8. *Деструктуризация продукта.* Критический перелом выражен в остановке всех процессов жизнедеятельности системы. Систему используют в другом качестве либо утилизируют. Новые идеи, связанные с техникой (системой) данного вида, не поступают и не генерируются. Не исключено появление технических решений на пятой или шестой фазе. Фирма и ее филиалы прекращают существование и переспециализируются на выпуск другой, более прибыльной продукции (рисунок 1.4).



**Рисунок 1.4** – Циклы выпуска сменяющихся друг друга продуктов (A, B, C)

Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл.

Принимая ту или иную стратегию, руководство должно учитывать четыре фактора:

- Риск. Какой уровень риска фирма считает приемлемым для каждого из принимаемых решений?
- Знание прошлых стратегий и результатов их применения. Это позволит фирме более успешно разрабатывать новые; стратегии
- Фактор времени. Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент;
- Реакция на владельцев. Стратегический план разрабатывается менеджерами компании, но часто владельцы могут оказывать силовое давление на его изменение. Руководству компании стоит иметь в виду этот фактор.

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консультативной фирмы [7]. В первом случае стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, производственные подразделения, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе. Это позволяет использовать опыт, накопленный в подразделениях, непосредственно связанных с изучаемыми проблемами, и создает у работников впечатление общности всей организации в разработке стратегии.

Большое значение на выбор стратегии оказывают экономические характеристики отрасли. Так, в инновационных отраслях, где происходит постоянная замена продукции, где компании тратят много времени и средств на проведение научных исследований и разработок, подходит стратегия непрерывного совершенствования продукции или стратегия создания принципиально новых продуктов или услуг с новыми потребительскими качествами, имеющими ценность в глазах потребителей [9].

Функциональные стратегии – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе деловой и корпоративной стратегий.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального

подразделения в рамках общей стратегии. Чтобы успешно функционировать, предприятие должно успешно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

1. Стратегию маркетинга;
2. Финансовую стратегию;
3. Инновационную стратегию;
4. Стратегию ресурсов, поставок сырья и материалов;
5. Стратегию производства;
6. Социальную стратегию;
7. Стратегию менеджмента и организационных изменений;
8. Кадровую стратегию.
9. Экологическую стратегию.

Существуют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1. Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

2. Стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и 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 закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

3. Стратегия сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения.

4. Стратегия сокращения расходов – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей

уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Таким образом, реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма, иногда увольнением персонала, с прекращением производства прибыльных товаров и закрытием убыточных мощностей.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

В менеджменте XXI века различают различные типы стратегий:

**Базовая.** Представляет собой планирование обобщенного направления развития организации. Касается всех видов деятельности компании. Включает в себя продуктовую стратегию, комбинацию решений по различным направлениям. Считается, что это наиболее сложная стратегия. Объясняется это ее масштабностью.

**Конкурентная.** Необходима для формирования конкурентных преимуществ. Предполагает создание подходов для деятельности по каждому направлению. Используется в дополнение к базовому методу.

**Функциональная.** Формируется для каждого из подразделений организации, которые входят в общую производственную схему. Требуется разработать план действий по каждому функциональному направлению. Главная ее цель – распределение ресурсов подразделений, их деятельность в соответствии с общей стратегией компании. Функциональное планирование включает в себя стратегию НИОКР. Она нужна для обобщения сведений о новой продукции.

Разработанная стратегия – это не навсегда. Ее нужно периодически пересматривать с учетом новых факторов. К примеру, требования рынка могут изменяться, появляются новые конкуренты.

Рассмотрим наглядные примеры стратегии.

Бренд «Кока-кола» развивается путем стабильного расширения своих мощностей. Производитель при попадании на российский рынок столкнулся с сильным конкурентом – брендом «Пепси». Вследствие этого «Кока-кола» начала наращивать свои производственные мощности. В частности, были приняты меры по формированию производственной основы. В 90-х был введен в эксплуатацию завод по разливу напитка. Бренд сначала проник в крупные регионы, а затем и в небольшие. Все это обеспечило необходимое конкурентное преимущество [12].

Еще один пример – гостиничный комплекс «Хилтон». Неменяющаяся основа его стратегии – строительство фешенебельных отелей. Однако на каком-то этапе произошло перенасыщение рынка. То есть новые фешенебельные отели стали просто невостребованными. Поэтому руководство «Хилтон» приступило к строительству гостиниц с демократичными расценками. Расширение ниши предполагало столкновение с конкурентами. Однако руководство «Хилтон» предусмотрело важное конкурентное преимущество – высокое качество обслуживания.

Ключевая составляющая любого процесса управления – стратегия. В его рамках она рассматривается в качестве долгосрочного проработанного направления относительно развития компании (в частности, стратегия касается сферы, форм, средств ее деятельности; системы внутренних взаимоотношений между всеми участниками; позиции фирмы относительно окружающей среды).

С чем сталкивается руководство в процессе определения эффективной стратегии компании?

На первом этапе нужно найти ответы на три главных вопроса о положении организации на рынке, а именно:

- Какой вид бизнеса стоит прекратить?
- Какому следует уделить больше внимания?
- К какому бизнесу стоит присмотреться?

**Разновидность стратегий компании по М. Портеру.** Профессор выделяет три основные сферы выработки поведенческой стратегии компании на рынке:

1. Лидерство в области минимизации производственных издержек. Этот тип охарактеризован тем, что фирма снижает уровень затрат на производство, реализацию продукции до минимума, в результате чего завоевывает большую долю рынка относительно своих конкурентов.

Характерные черты компаний, использующих данный тип стратегии:

- высокий уровень организации производства, снабжения;
- развитые технологии и инженерно-конструкторская база;
- разветвленная система распределения продукции;
- низкосортный маркетинг.

2. Специализация производства. Характерна однородность технологического процесса и продукции, использование особого оборудования и специализированных кадров. Эффект – потребители покупают продукцию данной фирмы даже по завышенной цене.

Типичные особенности фирм с данным вариантом стратегии следующие:

- обширный потенциал для НИОКР;
- высококвалифицированные дизайнеры;
- контроль качества производимой продукции;
- эффективная система маркетинга.

3. Фиксация на отдельном сегменте рынка. Компания не ориентируется на весь рынок, а только на определенную группу потребителей. В данной ситуации она может проводить либо вышеупомянутую политику специализации, либо минимизации, либо и того, и другого одновременно. Особенность данного типа стратегии – нацеленность на потребности не всего рынка, а целевой группы потребителей.

Рассмотренные типы позволяют решить главную для большинства фирм задачу: достижение преимущества перед прямыми конкурентами. Они также помогают в определении того, как именно это можно сделать.

Те стратегии, которые закрепились на практике, получили название базисных. В них выделяется четыре разных подхода, касающихся роста компании, связанного с изменением базисного состояния одного (или одновременно нескольких) элементов, таких, как рынок, положение компании внутри отрасли, продукт, отрасль, технология. Каждый из вышеуказанных компонентов может пребывать в одном из двух состояний: текущем либо принципиально новом [6].

Стратегия (корпоративная, портфельная) описывает общее направление роста компании, развитие ее деятельности в производственно-сбытовой сфере. Она показывает пути достижения баланса товаров и услуг посредством грамотного управления разными. Стратегические решения данного уровня признаются достаточно сложными ввиду того, что касаются организации в целом.

В корпоративную стратегию входят следующие направления:

- распределение ресурсов на базе портфельного анализа между соответствующими хозяйственными подразделениями;
- диверсификация производства как способ снижения возможных хозяйственных рисков и достижения эффекта синергии;
- изменение корпоративной структуры;
- слияние, приобретение и вхождение в такую интеграционную структуру, как ФПГ;
- универсализация стратегической направленности подразделений.

Важное решение, принимаемое на данном уровне, – осуществление финансирования продуктов либо бизнес-единиц исключительно на бюджетной основе.

Виды стратегий предприятия по уровню управления также представлены бизнес-стратегией (деловой), которая обеспечивает долгосрочные хозяйственного подразделения. Она воплощается, как правило, в бизнес-планах и отражает факты о конкурировании данного предприятия в рамках конкретного товарного рынка (целевой сегмент, ценовую и маркетинговую политику, конкурентные преимущества и др.). В связи с этим ее также упоминают, перечисляя виды конкурентных стратегий. Для организаций, занятых одним видом деятельности, корпоративная стратегия идентична деловой.

Исходя из поведенческого аспекта и содержания, выделяют следующие виды инновационных стратегий:

1. Активные:

а) технологическое лидерство (разработка нового вида продукта и технологии, капиталовложение в НИОКР, новейшие модели управления даже в ситуации повышенного риска);

б) следование за лидером (применение разработанных другими компаниями технологий);

в) копирование (организация производства на базе купленной у лидера либо разработчика лицензии);

г) зависимость (имитация нового продукта).

2. Пассивные.

Инновационные стратегии можно также классифицировать по масштабам:

- нацеленные на определенную нишу;
- ориентированные на конкретный рынок;
- нацеленные на несколько рынков;
- технологии;
- информационные процессы;
- управленческие модели;
- социальные изменения.

Отправная точка – миссия (формулировка идеи, из-за которой и создавалась фирма). На ее основе разрабатывается общая стратегия развития компании.

**Разновидность маркетинговых стратегий.** Они могут быть классифицированы в зависимости от следующих ориентиров:

1. По отношению к масштабу рынка:

- стратегия завоевания (разработка нового продукта, потребительская мотивация, освоение новых областей потребления старой продукции);
- стратегия расширения (увеличение объема выпуска, завоевание новых сегментов рынка);
- монополизация сегмента (поиск целевой группы потребителей, в которой нет конкурентов, создание нового продукта для них, потребительская мотивация в данном сегменте);
- удержание своей доли рынка во всех целевых сегментах (освоение полной номенклатуры товаров соответствующего типа).

2. По основополагающему фактору, который обеспечивает спрос, выделяют следующие типы маркетинговых стратегий:

- товар высокого спроса (упор на изготовление необходимого большинству потребителей товара без привязки к групповой принадлежности);
- высокое качество продукции (акцент на максимально возможное среди предложенных на рынке данного товара качество производимой продукции);
- уровень цен (ценовая политика относительно выпускаемой продукции, которая доступна большинству);
- инновации (создание продукта, не имеющего аналогов);
- приверженность покупателей (ориентир – полное удовлетворение существующих потребностей покупателей);
- послепродажное обслуживание (акцент на послепродажный комплекс услуг);
- дополнительное денежное преимущество (система кредитов, скидок, бонусов, рассрочки).

3. По степени развитости маркетинговой политики выделяют следующие стратегии:

- адаптация к спросу (маркетинговые исследования, определение потребительского спроса, создание продукта, удовлетворяющего потребности);
- создание спроса (формирование идеи товара, его разработка, стимулирование потребности покупателей в созданном товаре).

4. По реакции на существующие рыночные процессы выделяют следующие типы стратегий предприятий (маркетинговые):

- адаптация к протекающим изменениям (наблюдение за текущим состоянием рынка и оперативное реагирование на его изменение);
- прогноз (заблаговременное преобразование на базе составленного прогноза).



5. По реакции на динамику рыночной конъюнктуры маркетинговые стратегии подразделяются таким образом:

- корректирование объемов производства (сокращение либо увеличение объемов выпуска на основе изменения потребительского спроса);
- изменение ассортимента (усовершенствование продукта и его разновидностей, модификация, создание заменителей);
- изменение цен (корректирование ценовой политики);
- смена сбытовых каналов (использование разного рода продаж).

6. По отношению к продукту принято выделять следующие типы стратегий организации (маркетинговые):

- инновация (создание нового продукта, стремление компании к лидерству на соответствующем рынке);
- «второе место» (следование за лидером);
- усовершенствование конкурентной продукции (изменение или доработка конкурентной продукции посредством дополнения преимуществами своей).

*Кадровые стратегии: определение, типы.* Это разработка руководящим составом приоритетного и наиболее эффективного направления действий, способствующих достижению таких долгосрочных целей, как создание высококвалифицированного, сплоченного, ответственного коллектива при условии существующих стратегических задач компании и ее возможностей [14].

Принято выделять следующие типы кадровых стратегий:

- предпринимательская;
- динамического роста;
- прибыльности;
- ликвидационная;
- круговорота.

По мнению большинства ведущих фирм, кадровая стратегия – составная часть общей экономической, а также следствие перспективного планирования хозяйственной деятельности компаний.

*Основные виды конкурентных стратегий* – это лидерство в сфере затрат, фокусирование и дифференциация.

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует, и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций:

а) стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги;

б) стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов;

в) стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов;

г) сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

д) сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

*Инвестиционные стратегии* – это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности.

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегии расширения производства и стратегия диверсификации.

*Стратегия поведения на рынке ценных бумаг.* Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач [39]. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

*Стратегии расширения производства.* Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или

нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребителю). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства [8].

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

*Стратегии диверсификации.* Данные стратегии связаны, прежде всего, с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично – от ее конкурентных позиций.

Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии.

- Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.

- Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере – операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

- Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также *стратегии целенаправленного сокращения*.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. От данного подразделения материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично

владеет этим подразделением). Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия «сбора (снятия) урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия управления современной организацией охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки и является средством достижения поставленных целей.

## 1.4 Определение стратегии предприятия

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

**Уяснение текущей стратегии.** Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом.

Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию.

*Внешние факторы:*

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

*Внутренние факторы:*

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску, как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

**Формирование стратегических альтернатив.** На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1. *Предпринимательский образ действий.* В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2. *Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.* Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, которые готовы и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3. *Плановый образ действий.* Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами–плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

***Выбор и оценка стратегии предприятия.*** Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшими из них являются:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительным этапом анализа стратегических альтернатив является оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.