

Министерство сельского хозяйства РФ

ФГБОУ ВПО «Брянская государственная  
сельскохозяйственная академия»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

С.В. Ворочай  
О.А. Швецова

# **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-теоретическое издание  
для студентов специальности  
080507 «Менеджмент организации»

Брянск 2013

УДК 338.4 (07)

ББК 65.290-2

В 75

**Ворочай С.В. Разработка стратегии организации:** учебно-теоретическое издание для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации», / С.В. Ворочай, О.А. Швецова. Брянск. Издательство Брянской ГСХА. 2013. – 52 с.

Учебно-теоретическое издание предназначено для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации», изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент». В издании представлен теоретический материал, содержащий важнейшие положения теории и практики разработки стратегии организации.

**Рецензенты:**

доцент кафедры коммерции и экономического анализа, к.э.н. Е.Н. Кислова;

доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н. Т.М. Геращенко

*Рекомендовано учебно-методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 10 от 2 июля 2012 г.*

© Брянская ГСХА, 2013

© Ворочай С.В., 2013

© Швецова О.А., 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.....	5
2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЙ КРУПНЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	13
3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФИРМ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	15
4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ. ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ.....	17
5. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРС- СОВ. ОСНОВНЫЕ РЕСУРСНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ....	20
6. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ.....	23
7. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	27
8. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ.....	28
9. ТОВАРНО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.....	32
10. СТРАТЕГИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗ- ВИТИЯ.....	34
11. СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ ФИРМЫ.....	36
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Высокая конкурентная среда, быстрое изменение технологий производства, научно-технический прогресс требуют от руководителей современных организаций мобильности и стратегического мышления. Условия жесткой конкуренции, быстрая смена ситуации на рынке, возрастающие требования к качеству продукции приводят руководителей к пониманию того, что следует искать новые, более эффективные инструменты управления организацией.

Решение этой актуальной задачи возможно только на пути создания действенной системы стратегического менеджмента, которая позволит определить приоритетное направление развития предприятий, максимально эффективно использовать их потенциал, умело реализовать разработанную стратегию.

Вопросы разработки стратегии развития организации широко освещены в фундаментальных трудах ведущих западных и российских ученых, таких как И. Ансофф, Т.Л. Азоев, М.А.Алексеева, В.А. Баринов, О.С. Виханский, В.К. Ващенко, В.В. Гончаров, П.В. Забелин, С.А. Кузнецова, М.М. Максимцов, Н.А. Соломатин, А. Томсон, А. Стрикленд, М. Портер, В.Д. Маркова, В.Л. Харченко, А.Ю. Юданов и др.

Настоящее пособие дает всестороннее рассмотрение теоретических аспектов процесса разработки стратегии организации.

## 1. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Выбирая стратегию фирмы, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Стратегия в организации разрабатывается и реализуется на всех уровнях управления (рис. 1).

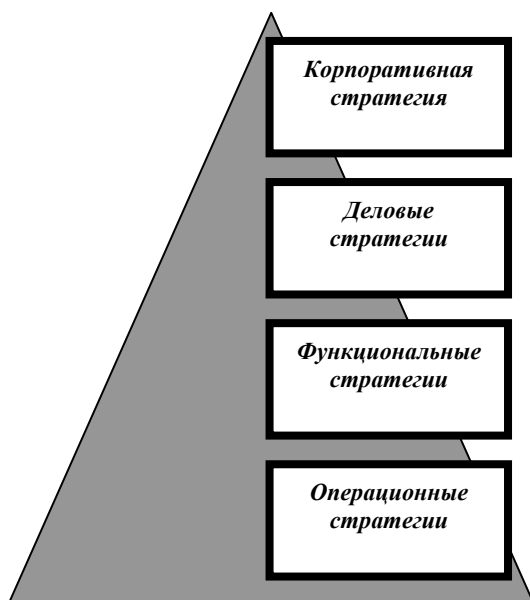


Рисунок 1. Стратегическая пирамида

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.

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

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

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 корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПП или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. Таким образом, на уровне хозяйственного подразделения разрабатывается 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. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер (финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.). Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР и персонала.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижение сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. Стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт, рекламные кампании и т.д.).

Стратегии предприятий должны быть построены по

иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная – несколько на различных уровнях действия.

Рассмотрим наиболее распространенные, проверенные на практике и достаточно широко освещенные виды стратегий, которые иногда называют базисными или эталонными.

Упомянутые виды стратегий отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний - существующем или новом.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**. В эту группу попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают другие элементы. Следуя этим стратегиям, фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Фирма ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок.

К стратегиям первой группы относят:

- *Стратегия усиления позиций на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегий требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма попытается установить контроль над своими конкурентами.

- *Стратегия развития рынка* заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Цель этих



стратегий – рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд направлений. Новые сегменты: обратиться к новым сегментам на том же региональном рынке. Например, можно предложить товар промышленного назначения потребителю рынка; изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей; предложить товар в другом секторе промышленности.

- *Новые каналы сбыта*: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся, например, сбывать напитки в местах работы; продавать мебель сетям отелей.

- *Территориальная экспансия*: внедриться в другие регионы страны или в другие страны.

- *Стратегия развития продукта* предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма. Главным инструментом данной стратегии является товарная политика и анализ сегментации.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся **стратегии интегрированного роста**.

Это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может следовать этой стратегии, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли.

Выделяют два основных типа стратегий интегриро-

ванного роста:

- *Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже занимающиеся снабжением.

- *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем - системами распределения и продажи. Этот тип интеграции выгоден, когда расширяются посреднические услуги или когда фирма не может найти посредника с качественным уровнем работы. В некоторых случаях интеграция вперед осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиал, в задачу которого входит исследование проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста**. Они реализуются в том случае, когда фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Назовем эти стратегии:

- *Стратегия концентрической диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы. При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в

плане технологическом или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта взаимного усиления и расширить потенциальный рынок 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 таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

- *Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития. Ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег. Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы. Условием успеха подобной стратегии П. Друкер считает хотя бы одной общей точки между новыми и базовыми видами деятельности.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии целенаправленного сокращения**. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффек-

тивности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка.

В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую происходит весьма болезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такая же стратегия развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста.

Существуют четыре типа данных стратегий:

- *Стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, 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 и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу. Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

- *Стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы, бизнесов.

- *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.

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

## 2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЙ КРУПНЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Крупные компании, в отличие от малых фирм, имеют возможность осуществления массового стандартизированного производства, а также расширения сферы своей деятельности. Однако пропорционально росту размеров компании уменьшается ее гибкость. В зависимости от темпов роста и степени диверсификации производства крупные компании можно разбить на три группы: «гордые львы», «могучие слоны», «неповоротливые бегемоты».

Типичным «гордым львом» является фирма Сони, долгие годы являющаяся лидером в производстве бытовой электроники. Эта фирма первая начала производство транзисторных радиоприемников, бытовых видеомагнитофонов, лазерных компакт – дисков, телевизоров высокой четкости. Типичным «могучим слоном» является фирма Сименс, производственная программа которой охватывает практически всю электротехнику.

Средние фирмы как бы сжаты тисками пресса крупных фирм и жалящими уколами малых. Могут ли выжить средние фирмы? Да, если они будут придерживаться нишевой специализации.

Ниша для средних фирм необходима, прежде всего, как средство защиты от прямой конкурентной борьбы с крупными фирмами, ибо другого защитного средства – преимуществ фирм малого размера – у них тоже нет.

Средние фирмы, придерживающиеся нишевой специализации, могут выбрать один из четырех видов стратегии роста. Выбор зависит от темпов роста средней фирмы и темпов роста ниши, в которой эта фирма оперирует.

1. *Стратегия «сохранения»* направлена на сохранение существующего положения предприятия, так как нет ни необходимости расширения деятельности фирмы, ни

возможности. В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

2. *Стратегия поиска «захватчика»*. В данных условиях у фирмы ощущается острая нехватка средств, для сохранения своего положения в рамках ниши. Оказавшись в подобной ситуации, как правило, средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив при этом ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. Использование финансовых ресурсов крупной компании позволит средней фирме сохранить свое место в нише. Фирма при этом может постоянно менять владельцев, сохраняя свою нишевую специализацию.

3. *Стратегия лидерства в нише* возможна только в двух случаях.

- Фирма растет так же быстро, как и ниша, что позволяет ей превратиться в ведущую монопольную компанию и не допустить в нишу конкурентов.

- Фирма должна иметь соответствующие финансовые ресурсы для поддержания ускоренного роста.

4. *Стратегия выхода за рамки ниши* эффективна только тогда, когда рамки ниши слишком узки для фирмы. Фирма может осуществить попытку превратиться в крупную монополию с потерей «нишевого» лица. Дойдя до границ ниши, фирма столкнется с прямой конкуренцией более сильных и крупных фирм. Для этого «решающего боя» фирма должна накопить ещё в рамках ниши достаточное количество финансовых и иных ресурсов.

### 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФИРМ МАЛОГО БИЗНЕСА

В конкурентной борьбе с крупными фирмами малый бизнес использует свои главные преимущества – гибкость, мобильность, территориальную маневренность. При этом можно выделить четыре основных стратегии малых фирм, цель которых свести к минимуму остроту конкуренции с крупными фирмами и наилучшим образом использовать свои преимущества. Первые две стратегии относятся к самостоятельному развитию малой фирмы.

1. *Стратегия копирования.* В рамках данной стратегии малая фирма может пойти по одному из двух путей: выпускать по лицензии марочный продукт крупной фирмы; осваивать и выпускать «копию», прообразом которой является какой-нибудь оригинальный продукт.

2. *Стратегия оптимального размера* заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие (например, небольшие магазины, кафе, предприятия в сфере бытовых услуг, ориентированные, в частности, на удовлетворение узкоспециализированного или мало серийных изделий, реализация начальных этапов высоко рискованных проектов).

В этих сферах деятельность крупных фирм затруднена в силу недостаточной прибыли, высоких расходов на заработную плату, высокого риска, не технологичности.

Следующие две стратегии связаны с возможностями встраивания малой фирмы в деятельность крупной.

3. *Стратегия участия в продукте крупной фирмы.* В рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки мелкого и мало технологичного производств. Крупной фирме часто выгоднее отказаться от этих

видов работ, закупая отдельные детали, узлы и комплектующие у малых предприятий.

В свою очередь, малая фирма получает возможность гарантированного субподрядного заказа и связанные с этим преимущества. Чтобы избежать опасной зависимости от крупной фирмы, малые предприятия часто используют тактику ограничения доли оборота, приходящейся на одного крупного клиента.

4. *Стратегия использования преимуществ крупной фирмы.* Исследования показали, что более половины вновь созданных предприятий распадается из-за недостатка финансовых ресурсов, из-за неумения управлять и планировать, ориентироваться в ситуациях рыночной экономики. Решение может быть найдено с помощью системы взаимовыгодного партнерства крупного и малого предпринимательства, нового для России метода ведения бизнеса – франчайзинга.

**Франчайзинг** – это система договорных отношений между крупной и мелкой фирмой, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса. Малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес по правилам этой крупной фирмы и перечислять определенную долю от сумм продаж в пользу крупной фирмы.

**Франчайзинг** представляет собой систему договорных отношений между крупной и мелкой фирмой, при которой последние получают право на производство и реализацию от имени и под торговой маркой крупной фирмы определенного вида товаров и услуг.



#### 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ. ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ

**Стратегическая проблема** – это несоответствие состояния предприятия целям его стратегии. Проблема при этом может быть направлена как на преодоление выявленных слабых сторон, так и на развитие возможностей предприятия. Для выявления проблем оцениваются следующие аспекты.

*В сфере производственной деятельности:*

- наличие необходимого оборудования и технологии для изготовления новой продукции;
- степень гибкости производственного потенциала, возможности быстрой переналадки оборудования;
- достаточность производственных мощностей и их технический уровень;
- наличие материальных ресурсов;
- возможность осуществления реконструкции или технического перевооружения.

*В сфере финансов:*

- наличие необходимых финансовых и инвестиционных ресурсов;
- предельно возможный размер привлечения заемных финансовых средств.

*В сфере инноваций:*

- состояние научного задела;
- инновационный опыт, творческие способности специалистов;
- наличие необходимых научно-производственных фондов;
- патентно-лицензионное обеспечение.

*В сфере маркетинга:*

- организация маркетинга, опыт и масштабы маркетинговой деятельности;
- способность прогнозировать ситуацию на рынке, управлять спросом.

*В организационном плане:*

- способность эффективно организовать работу подразделений;
- возможность реализации намеченных целей при существующей организационной и производственной структуре;
- наличие единой корпоративной культуры;
- уровень обеспеченности трудовыми ресурсами и квалификационный потенциал.

*В конкурентном аспекте:*

- характер взаимоотношений с поставщиками сырья и материалов;
- уровень издержек, возможность достижения преимуществ по издержкам относительно конкурентов.

Существует определенная последовательность действий при выявлении проблем (табл. 1).

Таблица 1 - Последовательность этапов выявления стратегических проблем развития предприятия

Этап	Действия
Первый	Анализируется экономическое состояние предприятия, уровень технического и организационного развития с целью выявления основных положительных и негативных сторон. Изучается профиль предприятия и сравнивается с профилем предприятий – конкурентов, что позволяет определить лидера на рынке
Второй	Выявляются причины, которые вызывают отрицательные последствия и служат тормозом экономического развития предприятия. Эти причины и будут являться проблемами
Третий	Формируется картотека четко сформулированных не повторяющихся проблем развития предприятия, систематизированных по функциональному признаку и объектам. Каталог проблем формируется по мере накопления соответствующей информации до полного или, исчерпывающего перечня проблем
Четвертый	Осуществляется структуризация проблем с целью получения их логической и содержательной взаимосвязи. Строится «дерево проблем», в котором каждая проблема занимает определенное место с точки зрения иерархической зависимости и значимости для предприятия
Пятый	Проблемы изучаются непосредственно на предприятии по специально разработанной для этого программе. В результате изучения проблемы классифицируются на ключевые и проблемы – следствия. Кроме того, от реальных проблем отделяются так называемые ложные. После этого дерево проблем уточняется.
Шестой	Разрабатываются несколько предварительных вариантов решения ключевых проблем для случая, если их, возможно, решить в рамках предприятия, используя имеющиеся организационные, технические, правовые возможности. Когда проблема выходит за пределы компетенции и ее решение зависит от действий субъектов внешней среды, нужно определить, какое поведение может помочь адаптировать предприятие к внешним противодействиям и смягчить негативные последствия

В результате выявляются определенные несоответствия в состоянии внутреннего потенциала предприятия и требованиях стратегии. Эти несоответствия и называются стратегическими проблемами, так как до тех пор, пока не будут устранены эти несоответствия, не может быть реализована и стратегия.

## **5. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ. ОСНОВНЫЕ РЕСУРСНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ**

Несмотря на то, что объектом анализа является внутренняя деятельность предприятия, он, тем не менее, ориентирован на требования внешней среды. Внутренний анализ состоит, прежде всего, в проверке на соответствие внутреннего потенциала стратегическим целям предприятия. Для одних целей существующий потенциал (совокупность возможностей) будет высок, для других – низок. Поэтому стратегические ресурсы предприятия (стратегический потенциал) – это те ресурсы, которые предоставляют возможности для достижения стратегических целей. Эти возможности открываются при использовании имеющихся материальных средств производства, предметов труда, технологий, имеющихся категорий работников, системы управления и т. д.

Ресурсы подразделяют на следующие группы: материально-технические, технологические, человеческие, финансовые, пространственные. Существуют и другие подходы к классификации стратегических ресурсов, например такой: материальные (осязаемые) ресурсы и нематериальные (неосязаемые) ресурсы. К осязаемым ресурсам относят физические и финансовые активы предприятия, к неосязаемым – опыт, ноу-хау, информацию, человеческий фактор,

торговые марки, имидж, репутацию. Каждая группа ресурсов предоставляет определённые возможности для достижения стратегических целей. Но возможности эти могут быть разного уровня. Например, человеческие ресурсы, какого-либо предприятия открывают превосходные возможности для реализации стратегии, а материальные ресурсы – гораздо меньшие возможности.

Каждый ресурс может быть использован не одним, а несколькими путями. Задача стратега – определить, какой путь использования данного ресурса наиболее эффективен. При этом необходимо помнить, что данный ресурс является составной частью потенциала предприятия, т.е. существует не сам по себе, а во взаимосвязи и взаимозависимости с другими ресурсами предприятия, поэтому его изменение может как положительно, так и отрицательно сказаться на состоянии ресурсного потенциала предприятия в целом.

Количество ресурсов у любого предприятия ограничено. Поэтому необходимо расставлять приоритеты: какие продукты следует производить, а от каких отказаться.

Эффективность использования ограниченных ресурсов означает такую комбинацию их использования, которая позволяет получить максимально возможный объём продукции или, другими словами, добиться оптимального варианта производства. Оптимальный вариант достигается предприятием в том случае, когда любое увеличение производства одного продукта будет приводить к сокращению производства другого.

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия можно проводить с помощью специальной таблицы, представляющей собой матрицу шахматного типа, в полях которой указываются количественные либо качественные показатели (табл. 2).

Таблица 2 - Стратегические ресурсы предприятия

Возможности, составляющие стратегический потенциал предприятия	Финансовые	Кадровые	Технические	Технологические	Управленческие	Организационные
Возможности проведения макроэкономического анализа в стране и за рубежом						
Умение выявлять нужды, запросы потенциальных потребителей						
Способность реагировать на конъюнктуру рынка и принятия управленческих решений						
Учет интересов заинтересованных лиц						
Гибкость производства						
Обновление продукции						
Гибкость управления						
Конкурентоспособность фирмы						
Доля рынка						
Инвестиционные возможности						

На основе данной таблицы можно оценить существующий и требуемый в перспективе потенциал организации по видам возможностей (строки) и по группам ресурсов (столбцы).

## 6. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

**Функциональные стратегии** – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия. Цель функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

По мнению Б. Карлоффа, именно в формировании функциональных стратегий «скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование данного подразделения».

Рассмотрим особенности некоторых функциональных стратегий: производственной, товарно-маркетинговой, финансовой, стратегии управления персоналом, стратегии внешнеэкономической деятельности.

**Производственная стратегия** – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Для многих организаций, в частности для промышленных компаний, производство того или иного продукта, как правило, является наиболее сложной и масштабной деятельностью. Производственная стратегия сложно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации, представляющими элементы ее внутренней деятельности. А, кроме того, стратегия развития производства завязана и на множестве факторов внешней среды организации.

Конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями организации. Системное взаимодействие с различными специализированными подразделениями организации необходимо и для качественной разработки производственной стратегии. Так, специалисты по маркетингу должны обеспечивать разработчиков производственной стратегии информацией и о реализации продукта, и о его сбыте на соответствующих рынках; технологи должны сообщать о новинках и всех других значимых изменениях на рынке технологий.

Ведущий элемент **производственной стратегии** – это ее особые стратегические цели. При правильно поставленном процессе разработки корпоративной стратегии система целей производственной стратегии должна логически вытекать из миссии стратегии организации. Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями. Чаще всего в качестве них берутся следующие четыре:

- 1) затраты на производство продукта;
- 2) качество производства;
- 3) качество производственных поставок;
- 4) соответствие производства спросу.

При системной оценке производственных затрат как для стратегических, так и для тактических целей обычно используют показатели: удельные затраты живого труда и материалов; фондоотдача; оборачиваемость товарных запасов; себестоимость производства единицы продукта.

Качество, как правило, оценивают: по процентному соотношению дефектов конечного продукта или по показателю отклонений от системного стандарта производства; по проценту брака.



Качество производственных поставок обычно оценивают: по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; по различным показателям задержек и срывов поставок; по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

Гибкость производства по спросу на его конечный продукт может оцениваться: по широте ассортимента ряда конкретных продуктов – товаров; в абсолютных (объемных) и относительных показателях обновляемости как ассортимента продуктовых групп, и их внутреннего ассортимента; по скорости обновления продукта.

Особое предметное содержание производственной стратегии раскрывается в ее основных позициях. Приведем 5 моментов позиции:

1) основные стратегические решения по производству, которые надо принять на заданную стратегическую перспективу.

2) формулировка и обоснование различных, возможных вариантов основных стратегических решений по производству.

3) доработка принятых основных стратегических целей по производству до уровня конкретных стратегических указаний.

4) разработка по каждому стратегическому указанию адекватного набора конкретных действий и мероприятий.

5) системное сведение мероприятий и действий по каждой позиции в целостную производственную стратегию как органичную программу соответствующих конкретных действий.

Цели и стратегические указания производственной стратегии, с одной стороны, должны соответствовать общим требованиям, которые предъявляются к стратегическим целям и стратегическим указаниям. Границу любой стратегии составляет адекватная система стратегических

указаний. Поэтому необходимо отметить 2 следующие позиции:

1) система стратегических указаний и адекватных конкретных действий производственной стратегии должна разрабатываться не только в разрезе всех ее конкретных основных позиций, но и на все конкретные годы заданного стратегического периода.

2) на текущий период в рамках действующей системы оперативного менеджмента и, в общем, бизнес-плана организации по каждому стратегическому указанию производственной стратегии на соответствующий тактический период (например, на 1999г.) должна разрабатываться адекватная локальная система конкретных действий и мероприятий. На конкретный период тактического управления (например, на 1999г.) конкретные действия по производственной стратегии и соответствующие позиции бизнес-плана организации должны полностью совпадать.

В следующий тактический период (например, на 2000г.) конкретные действия по производственной стратегии как раздел бизнес-плана соответствующего периода (2000г.) должны разрабатываться согласно стратегическим указаниям именно этого периода (2000г.).

При этом стратегические указания на все будущие тактические периоды вполне могут быть сформулированы и утверждены на момент утверждения корпоративной стратегии в целом.

Так, если производственная стратегия в составе корпоративной стратегии организации в 1997 г. была утверждена на 5-летний период (т.е. на 1997-2001гг.), то система конкретных указаний производственной стратегии должна быть расписана по каждому году с 1997 по 2001 включительно. Конкретный формат и конкретное содержание производственной стратегии, прежде всего, предопределяются данной конкретной бизнес-ситуацией.

## 7. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегия управления персоналом учитывает, что каждый работник является индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик. Исходя из этого, необходимо стратегически сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии.

**Стратегия управления персоналом** – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Целью стратегии управления персоналом должно стать формирование конкурентоспособного трудового потенциала фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющей фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основными составляющими стратегии управления персоналом являются мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава фирмы, организации и охране труда, формированию соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долгосрочного развития. Ментальной основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом:

- отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации.

- оценка положения человека в организации.
- система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях.
- развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Эти конкретные стратегические решения занимают ключевые позиции в стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации. В рамках стратегии управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого стратегического менеджмента, может разрабатываться и реализовываться так называемая «программа действий». Программа должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики; а также на конкретных стратегических выборах по указанным основным видам решений.

## 8. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

**Финансовая стратегия** представляет собой систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения.

**Финансовая стратегия** – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам:

- 1) определение общего периода формирования финансовой стратегии;

2) исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка;

1) формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости. Систему стратегических целей финансового развития следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях – целевых стратегических нормативах.

2) конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации.

3) разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности;

4) разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;

5) оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.

Оценка проводится по следующим параметрам:

- согласованность финансовой стратегии предприятия с общей стратегией его развития.

- согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды;

- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии;

- реализуемость финансовой стратегии;

- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии;

- результативность разработанной финансовой стратегии.

Значение финансовой стратегии, т.е. стратегического

аспекта финансового фактора деятельности организации, представляется очевидным. И особенно это очевидно именно в российских условиях, которые по критериям нормального финансового состояния можно оценивать только как длительно и устойчиво кризисные.

Но даже в таких условиях бизнес существует и как-то развивается. Следовательно, и он в целом, и его финансовая составляющая в частности подчиняются соответствующим общим законам и закономерностям.

Поэтому в данном контексте, прежде всего надо подчеркнуть, что финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса, причем как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Это можно считать первой характерной особенностью финансовой стратегии. Вторая особенность финансовой стратегии: финансовый измеритель – единый измеритель всех ключевых моментов любого бизнеса; финансовый аспект присущ каждой специализированной стратегии и для всех них является существенным; финансовые аспекты всех специализированных стратегий и стратегии в целом – это внутренние моменты финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия в указанном смысле является универсальной стратегией, и, кроме того, через финансовую стратегию происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организации.

Характерная особенность финансовой стратегии заключается также в том, что деятельность по ее разработке и контролю за реализацией и в теории, и на практике является одной из наиболее централизованных. Система целей финансовой стратегии должна логически следовать из миссии стратегии организации.

Цели и указания финансовой стратегии должны удо-

влетворять общим требованиям, которые предъявляются к стратегическим целям и стратегическим указаниям. В рамках финансовой стратегии на конкретно заданную перспективу возможна разработка одного прогнозного стратегического баланса или их системы. Например, на 5-летнюю стратегическую перспективу можно установить систему следующих стратегических балансов: на 3 года, на 3 года, на 5 лет. Стратегические балансы должны составляться по существенно более укрупненным, т.е. агрегированным, позициям по сравнению с обычными годовыми балансами организации.

**Стратегический баланс** – это хорошее средство оптимизации потоков финансовых поступлений на долгосрочную перспективу. Расходная часть баланса обязательно должна соответствовать структуре основных позиций применяемого формата финансовой стратегии. Доходная часть баланса допускает различную степень конкретизации.

Традиционно – именно посредством стратегических балансов – решают задачу оптимизации доходной части, т.е. структуры поступлений финансовых средств на развитие организации в данном стратегическом периоде по основным укрупненным источникам.

Например, на заданную стратегическую перспективу можно оптимизировать структуру поступлений по следующим трем агрегированным источникам: прибыль и другие собственные доходы; развитие собственного капитала; кредиты и иные привлеченные средства.

Финансовая стратегия современной организации должна решать соответствующие вопросы в рамках трех основных направлений:

- 1) полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации;
- 2) эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации;

3) относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних организаций.

Для большинства российских предприятий более-менее знакомым и освоенным является только первое направление, а второе и третье для многих организаций не только практически, но и теоретически новое.

Но для того, чтобы в наши дни успешно конкурировать на открытом рынке, коммерческая организация должна успешно работать по всем трем направлениям. На практике это означает одновременное существование организации как бы в двух относительно независимых мирах: в своем особенном производственно-операционном и финансовом.

## 9. ТОВАРНО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Основными составляющими товарно-маркетинговой стратегии являются: исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок. Стратегические составляющие по определенной комбинации этих составляющих, их сущности зависят от общей стратегии фирмы.

**Товарно-маркетинговая стратегия** – это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках.

Товар – это целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта и соответствующих услуг, работ, т. е. это некоторая ценность, представляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.



Товарно-маркетинговая программа – это долгосрочная программа конкретных действий, реализующих эту стратегию. Ключевая роль данной стратегии вытекает из тезиса: маркетинг сегодня – это не функция, а способ делать бизнес. Первый шаг в разработке этой программы – утверждение классификаторов по продукту. Классификатор по продукту – 1 – это официально утвержденный документ, содержащий полный классификатор всех продуктов организации, который она уже производит и собирается производить на период корпоративной стратегии.

Классификатор по продукту – 2 – официально утвержденный документ, содержащий стратегический классификатор всех продуктов организации, составленный методом агрегирования всех позиций.

Товарно-маркетинговая стратегия организации, как минимум, должна ответить на следующие ключевые вопросы:

- Что за продукты будут производиться и продаваться?
- Кому будут продаваться продукты?
- Где будут продавать продукты?
- Как цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов?
- Как организация устанавливает цены на свои продукты: является ли она ценовым лидером или устанавливает их вслед за конкурентами?
- Какова стратегия организации в области продвижения своих продуктов на соответствующих рынках?

Применительно к конкретной ситуации каждый вопрос товарно-маркетинговой стратегии должен быть детально разработан.

Для стратегической оптимизации исследовательской функции маркетинга необходимо определиться с формами и методами сбора, анализа и обработки информации о

рынке; выявить, по каким направлениям внешнего анализа необходимо сосредотачивать наибольшие усилия. При формировании товарной политики определяется, каким должны быть функциональные потребительские свойства товара, имидж, уровень гарантий.

При стратегическом подходе к ценообразованию уточняется, каковы желаемые уровни цен и какие методы расчета цен необходимо использовать, какова должна быть система ценовых модификаций и система скидок.

При стратегическом формировании сбыта продукции определяются каналы и условия сбыта в зависимости от степени интеграции, уровень сервисного сопровождения.

Формируются стратегические указания к системе продвижения товара на рынок (интенсивность рекламы, мероприятия по стимулированию продаж).

Таким образом, на основе определения рыночных возможностей данного бизнеса, существующих и потенциальных потребностей в продукции, оценки состояния конкуренции, сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с конкурентами указывается такой комплекс маркетинга, который соответствует желаемой стратегической рыночной позиции фирмы.

## **10. СТРАТЕГИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

Стратегия научно-технического развития направлена на реализацию долгосрочных стратегических целей. В ее основу целесообразно закладывать создание хозяйственных комплексов нового типа и сочетание в их рамках гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства.

Такие производственные системы нового типа должны

работать в режиме «нововведенческого конвейера» независимо от периодической реконструкции производства в целом. Это обеспечит систематическое внедрение в производство новых, более совершенных изделий, сокращение всех видов затрат на производство продукции, что в конечном счете и определяет конкурентоспособность продукции.

Стратегия научно-технического развития имеет несколько разрезов, характеризующих:

- Отношения между общественными потребностями и потенциальными возможностями производства – упреждать ли в техническом развитии изменение потребностей или следовать за потребностями. Эти отношения определяют стратегию научно-технического развития как способ удовлетворения потребностей;

- Активность реакции на происходящие технологические сдвиги;

- Направления воздействия новой технологии на потребность в трудовых ресурсах.

При формировании стратегии научно - технического развития производства следует ориентироваться на ту или иную стратегию активной реакции предприятия на технологические сдвиги отраслевого и межотраслевого характера.

1. Стратегия разработки новых технологий, способных обеспечить лидерство на широком рынке (стратегия «широкого сканирования»), она основана на поиске радикальных нововведений в широком спектре технологий.

2. Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («узкое сканирование»). В этой стратегии НИОКР ведется в узком спектре систем продукции и технологии.

3. Стратегия следования за лидером, указавшим основную путь технологического развития. При такой стратегии осуществляется адаптация технологии лидера к условиям предприятия, перенявшего данную технологию, а

также адаптация продукции, изготавливаемой по технологии лидера, к рынку, на котором намерено конкурировать предприятие.

4. Стратегия технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные преимущества в конкуренции. Для этой стратегии характерен широкий спектр поисковых НИР. Нововведения, как в области продукции, так и в области технологии нося преобразующий характер.

## **11. СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ ФИРМЫ**

По мере того как экономика все в большей степени становится общемировой, растет число фирм, действующих на рынках, конкуренция на которых носит глобальный характер. Поэтому стратегии международного развития касаются всех фирм независимо от того, присутствуют ли они на иностранных рынках или нет. Рассмотрим этапы международного развития, а также стратегическую логику фирмы, ориентирующейся на маркетинг в глобальном масштабе.

### *Цели международного развития*

Международное развитие не является уделом только крупных фирм. Чтобы расти или даже просто выжить, многие небольшие фирмы вынуждены становиться международными. Таким образом, фирмы получают возможность:

- увеличивать потенциальный спрос, расширять объем производства и улучшать результаты за счет экономии на масштабе.
- распределять коммерческий риск, обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях;

- продлевать жизненный цикл, внедряясь на рынки, глобальный спрос на которых все еще является расширяющимся, тогда как на национальном рынке фирмы достигли своей зрелости;
- защищать себя от конкуренции, диверсифицируя свои позиции и, в тоже время, получая возможность следить за конкурентами на других рынках;
- снижать снабженческие и производственные издержки, используя сравнительные преимущества других стран.

### *Формы международного развития*

Переход на международный уровень - это не мгновенный скачок, а результат сложного процесса, в котором можно выделить шесть стадий.

1. Экспорт. Часто он возникает в связи с появлением избытка продукции, затем становится регулярным. Отношения с иностранными партнерами чисто коммерческие.

2. На второй, контактной стадии фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт, особенно в том случае, если ее производственные мощности приведены в соответствие с экспортными возможностями. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером на основе франшизы или лицензии.

3. Чтобы контролировать партнера или финансировать его расширение, фирма может перейти к прямому инвестированию. Эта стадия приводит к созданию торговой фирмы или совместного предприятия.

4. Через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирма владеет 100 % капитала иностранного филиала – это стадия прямого инвестирования в контролируемый филиал.

5. Постепенно иностранный капитал начинает стремиться к автономному развитию, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Это стадия автономного филиала. Если у материнской

компании есть несколько таких филиалов, она превращается в мультинациональную или в множественно-национальную компанию.

6. Последний этап характерен для настоящего времени. Это стадия глобальной фирмы, которая воспринимает международный рынок. Такая фирма исходит из взаимозависимости рынков, управление которыми не происходит автономно.

#### *Стратегии выхода предприятия на внешний рынок*

К основным причинам выхода фирм на мировой рынок можно отнести:

- 1) желание освоить новые рынки;
- 2) получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран;
- 3) необходимость достижения более низких издержек.

Для приведения в соответствие сложившейся ситуации стратегии выхода на мировом рынке необходимо особое внимание уделить тому, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на нем отличаются от условий национального рынка. К основным отличиям рынка одной страны от другой следует также добавить 4 характерные особенности международных операций:

- разный уровень производственных издержек;
- колебание валютных курсов;
- особенности торговой политики национальных правительств;
- характер международной конкуренции.

В современных условиях усилилась тенденция к передаче важных стратегических функций производственного отделения материнской компании. Сейчас перед крупными фирмами остро стоит вопрос о характере взаимоотношений между подразделениями стратегического уровня и производственно-хозяйственными звеньями.

Некоторые крупные международные компании разрабатывают на высшем уровне управления стратегию не только для фирмы в целом, но и для производственных отделений. Разработка рыночной стратегии является важнейшим направлением деятельности производственного отделения.

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения можно выделить несколько видов **рыночных стратегий**, применяемых предприятиями при выходе на внешний рынок:

- Стратегия завоевания или расширения доли рынка;
- Стратегия инновации;
- Стратегия дифференциации продукции;
- Стратегия снижения издержек производства;
- Стратегия выживания;
- Стратегия индивидуализации потребителя;
- Стратегия транснациональной диверсификации;
- Глобальная стратегия.

**Стратегия завоевания доли рынка** или ее расширения до определенных показателей осуществляется путем выпуска и внедрения на рынок новой продукции, формирования новых запросов у потребителей, проникновения в новые сферы применения продукции. Расширение доли рынка традиционной продукции в условиях, когда все товарные рынки так или иначе поделены, возможно, лишь за счет ухода с рынка конкурента, приобретения у конкурента его доли рынка. Это достигается путем модификации и внедрения на рынок новых моделей, применения как прямых, так скрытых методов конкурентной борьбы, таких, как скидки с цены, продажи продукции лучшего качества по тем же ценам, предоставления покупателю длительных гарантий.

**Стратегия инновации** предлагает создание изделий, не имеющих аналогов на рынке. К таким изделиям отно-

ются, прежде всего, принципиально новые продукты, ориентированные на новые потребности. Такую стратегию проводят фирмы, обладающие значительными ресурсами и производственными мощностями, необходимыми для быстрого освоения и массового выпуска скопированного изделия и сбыта его.

**Стратегия дифференциации** продукции предполагает модификацию и усовершенствование традиционных изделий, внедрение в изделие таких изменений, которые могут вызвать новые потребности или создать новые сферы использования товара. Это достигается за счет внедрения автоматизированных линий, нового дизайна, совершенствования форм обслуживания потребителей, лучшей организации дилерской сети. Эффективность дифференциации продукции непосредственно связана с относительно невысокими затратами. Но только уникальность продукта может обеспечить большой объем продаж.

**Стратегия снижения издержек** производства требует: массового внедрения экономичного оборудования и технологий; установление контроля над прямыми и накладными расходами; снижения затрат на НИОКР, рекламу, обслуживание; контроля над относительно высокой долей рынка; создание благоприятных условий доступа к сырьевым ресурсам; ориентации системы сбыта на широкие группы потребителей. Чаще всего предприятия ориентируются на товарную дифференциацию.

**Стратегия выжидания** используется, когда тенденции развития конъюнктуры и потребительского спроса неопределенны. В этих случаях крупная фирма предпочитает воздерживаться от внедрения продукта на рынок и изучить действия конкурентов. При возникновении устойчивого спроса на новый товар крупная фирма, располагающая необходимыми ресурсами, в короткие сроки развивает массовое производство и сбыт и подавляет фирму – новатора.



Подобная практика распространена у крупных машиностроительных компаний. Это ставит крупные фирмы в исключительное положение и дает им ощутимые преимущества в конкурентной борьбе.

**Стратегия индивидуализации потребителя** особо широко применяется производителями оборудования производственного назначения, ориентированными на индивидуальные заказы покупателей и разработанные уникальные проекты. В этом случае поставщик выступает в роли исполнителя заказа, а при выполнении сложных уникальных проектов часть их финансирования осуществляется заказчиком.

**Стратегия транснациональной диверсификации.** Их отличает большое количество предприятий в портфеле и большое количество охваченных национальных рынков. Целью их стратегической координации является максимальное использование ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.

Основой конкурентного преимущества стал рост производительности труда за счет специализации и кооперации, а также использование дешевой рабочей силы в слаборазвитых странах.

Транснациональная корпорация, диверсифицированная в связанные отрасли, превосходит по прочности своих позиций одноотраслевые компании независимо от их географической экспансии.

Конкурентные преимущества ТНК основаны на:

- обмену технологиями;
- экономии на масштабе;
- использование единой торговой марки;
- проведение демпинговой политики при освоении рынков.

**Глобальная стратегия.** Эта стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или отраслях, где начинается процесс глобализации. Глобальная стратегия дает возможность получить существенное конкурентное преимущество, размещая свою деятельность в наиболее привлекательных странах и координируя свои стратегические действия во всем мире. Фирмы, действующие только на рынке своей страны, лишены таких возможностей (таблица 3).

Таблица 3 - Характеристика глобальной стратегии

Сферы стратегии	Глобальная стратегия
Стратегия бизнеса	Правительство стран, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции, по крайней мере, Североамериканские страны, страны Европейского сообщества, страны Тихоокеанского кольца
Стратегия по продукции	Аналогичная базовая стратегия по всему миру; небольшое отклонение по странам по необходимости
Производственная стратегия	В высшей степени стандартизированная продукция, стратегия продаваемая во всем мире.
Источники сырья и компонентов	Источники сырья и Заводы размещены по принципу максимального конкурентного компонента преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов или используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства - что предпочтительнее)
Маркетинг и сбыт	Выгодные поставщики из любого рынка мира
Организационная структура компании	В значительной степени скоординирована в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где фирма осуществляет свою деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с налоговой компанией. Глобальная организационная структура используется для унификации операций, осуществляемых в каждой стране

В глобальной стратегии существует два метода достижения фирмой либо конкурентного преимущества, либо компенсации невыгодных условий в своей стране. Первый метод учитывает способности фирмы, действующей на мировом рынке, осуществлять свою деятельность в разных странах таким образом, чтобы снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. Второй метод ориентирован на способность фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов так, как не сможет сделать ни одна фирма, действующая только на внутреннем рынке

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: пер. с англ. - 6-е изд. М., 2003. 542с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 208 с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.
4. Аналоуи Ф., Карамидис А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ, 2005. 400 с.
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 160 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002. 519 с.
7. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2002. 380 с.
8. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф, 2004. 496 с.
9. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2005. 237 с.
10. Белковский А.Н.// Конкурентная стратегия современных компаний// Менеджмент в России и за рубежом 2004. № 4 С. 25

11. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

12. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). М.: Финансы и статистика, 2001. 240 с.

13. Бородин В., Бородина О. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты // Проблемы теории и практики управления. 2005 №6 С.110-115

14. Боумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

15. Быстров А.А. Стратегическое управление. Как оценить эффективность?// Экономика и жизнь. № 28, 2006

16. Веснин В.Р. Основы менеджмента с применением схем. Учебник для эконом. вузов – 3-е изд., испр. и доп. М.: Элит, 2003. 560 с.

17. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер с англ. М.: Финпресс., 2000. 271 с.: ил.

18. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.

19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Гардарики, 2002. 528 с.

20. Вишневская О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействие // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 18-21.

21. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический

менеджмент: Учебник. М.: ПРИОР, 2004. 241 с.

22. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. 155 с.

23. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-М, 2004. 472 с.

24. Гертман М. Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. 96 с.

25. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 501 с.

26. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2003. 195 с.

27. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. 400 с.

28. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. 380 с.

29. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.

30. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. 407 с.

31. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008. 240 с.

32. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. М.: Окей- книга, 2010. 112 с.

33. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Юрист, 2003. 416 с.

34. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.

35. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2003. 336 с.

36. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.

37. Котляк В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПб университет, 2008. 548 с.

38. Кашехлебов А. Повышение конкурентоспособности организации в условиях неопределенности // Маркетинг. – 2006. – №4. – С. 10

39. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2001. 544 с.

40. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: ООО «ТК Велби», 2002. 424 с.

41. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001. 212 с.

42. Коробейников И.О., Панов А.И. Стратегический менеджмент. – 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.

43. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учеб. для ВУЗов. – 2-е изд. М.: Дека, 2004. 336с.
44. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
45. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2008. 496 с.
46. Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003. 336 с.
47. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом, №2, 2006
48. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005. 288 с.
49. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. 316 с.
50. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. М.: Дело и сервис, 2006. 400 с.
51. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М.: Новости, 2000. 336 с.
52. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: Учебник. М.: Дело, 2000. 392 с.
53. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 218 с.



54. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2008. 224 с.
55. Маркова В.Н., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: Инфра-М, 2007. 288 с.
56. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. М.: Дашков и Ко, 2004. 884 с.
57. Маурик Ван. Дж. Эффективный стратег / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 208 с.
58. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: ПИТЕР, 2000. 336 с.
59. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: ПИТЕР, 2001. 688 с.
60. Мотышина М.С. Исследование систем управления. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
61. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Н.Новгород: НКИ, 2000. 240 с.
62. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: КноРус, 2005. 496 с.
63. Парахина В.Н. Ушвицкий Л.И. Основы теории управления. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
64. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 202 с.

65. Плотников М.В. Стратегический менеджмент: Материалы к курсу. Н. Новгород, 2009. 118 с.

66. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М: ИНФРА-М, 2000. 304с.

67. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пос. для вузов. М.: Дело, 2003. 352 с.

68. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент. М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. 155 с.

69. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра. М, 2002. 96 с.

70. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. – 222 с.

71. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2007. 128 с.

72. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.

73. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. СПб.: Питер, 2003. 320с.

74. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Соколов, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. Х.: Олант, 2002. 416 с.

75. Ступакова М. Информационные технологии стратегического управления бизнесом // Финансовая газета ЭКСПО, № 10, 2001

76. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы. М.: Экзамен, 2008. 288 с.

77. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.

78. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб.: Питер, 2004. 224 с.

79. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. 288 с.

80. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: Из прошлого к будущему: Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 208 с.

81. Уваров В.А., Пятибратов И.С. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. М.: АО «Арго», 2001. 288 с.

82. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дело, 2008. 448 с.

83. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. М.: Феникс, 2009. 512 с.

84. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

Учебное издание

Ворочай Светлана Валерьевна  
Швецова Ольга Александровна

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-теоретическое издание  
для студентов специальности  
080507 «Менеджмент организации»

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 30.01.2013 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага печатная. Усл. п. л.3,02. Тираж 100 экз. Изд. № 2286.

---

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии.  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА