



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Эталонные стратегии развития



Подготовил студент 3  
курса, 132 группы

Растопшин Александр



Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные стратегии бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они 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 данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее или новое.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные стратегии бизнеса обычно называются *базисными*, или *эталонными*. Они 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 данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний (существующее или новое).

**Первую группу эталонных стратегий** составляют *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка. Они не затрагивают другие элементы. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отрасли. Что касается рынка, фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо возможностей перехода на новый рынок.

Конкретные типы стратегий первой группы:

**Стратегия усиления позиции на рынке** — фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Ее реализация допускает также осуществление «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

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

**Стратегия развития продукта** предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта. Ее целесообразно реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

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

**Стратегия обратной вертикальной интеграции**, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

**Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции**, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или фирма не может найти посредников с

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

**Стратегия централизованной диверсификации** базируется на поиске и использовании имеющихся в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, а также в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Пример — производитель льняных тканей организует производство одежды из этих тканей.

**Стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важное условие реализации данной стратегии — предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Примером здесь может быть стратегия производства мотоциклов на автомобильном

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

Пример — организация производства холодильников на металлургическом комбинате.

В настоящее время большинство зарубежных концернов — широко диверсифицированные предприятия.

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

**Четвертый тип эталонных стратегий** развития бизнеса — *стратегии сокращения*. Данные стратегии реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, особенно когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике (например, структурная перестройка и т.п.). В этих случаях фирмы прибегают к стратегиям целенаправленного и спланированного сокращения.

Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста; при определенных обстоятельствах их невозможно избежать; это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

**Стратегия ликвидации** — предельный случай стратегии сокращения. Она осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

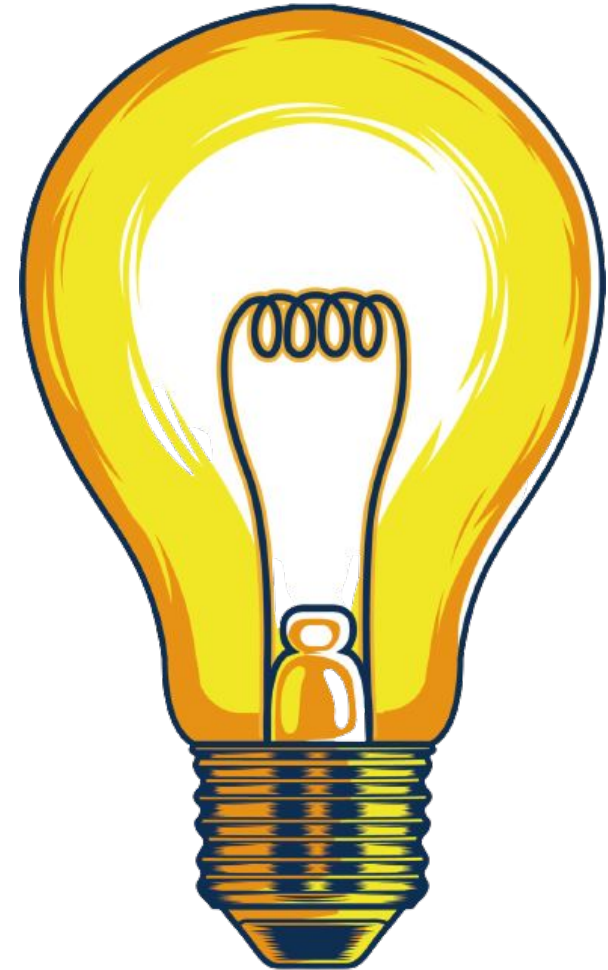
**Стратегия «сбора урожая»** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупку сырья, материалов, комплектующих, а также рабочей силы. Она обеспечивает максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться получения максимального совокупного дохода.



**Стратегия сокращения** — фирма закрывает или продает одно из своих подразделений (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

**Стратегия сокращения расходов.** Основная идея — поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями: она больше ориентирована на устранение относительно небольших источников затрат; ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением величины производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала,

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



Спасибо за  
внимание!!  
!



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ