



С.В. КАЛЕДИН

Выбор стратегии развития предприятия

Учебное пособие

Сергей Каледин

**Выбор стратегии
развития предприятия**

«Автор»

2026

Каледин С.

Выбор стратегии развития предприятия / С. Каледин — «Автор»,
2026

Вниманию читателя представлен материал (лекции) для специальности «Экономика и финансы» дисциплины «Бизнес-планирование». Предложенная информация, несомненно, поможет преподавателю качественно изложить заявленную тему, а на семинарских занятиях и контрольных мероприятиях проверять и оценивать остаточные знания у аудитории по изученному предмету, проводить аттестацию. Для слушателей и студентов – закрепить освоенный материал, подготовиться к тестовым испытаниям, промежуточным и итоговым мероприятиям. Работа будет интересна профессорско-преподавательскому составу высших учебных заведений, студентам, специалистам, широкому кругу читателей.

© Каледин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	6
1. Рыночные стратегии развития предприятия	7
3. Выбор одной из альтернативных стратегий развития согласно целям предприятия	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Сергей Каледин

Выбор стратегии развития предприятия

План

Введение

1. Рыночные стратегии развития предприятия
2. Критерии выбора стратегии развития
3. Выбор одной из альтернативных стратегий развития согласно целям предприятия

Введение

После проведения анализа рынка, необходимо определить стратегию развития предприятия, т.е. долгосрочное направление его развития. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные стратегии развития бизнеса (см. табл.1.). Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукта;
- 2) рынка;
- 3) отрасли;
- 4) положения предприятия внутри отрасли;
- 5) технологии.

1. Рыночные стратегии развития предприятия

Таблица 1. Основные стратегии развития предприятия

Базисные стратегии	Сущность базисных стратегий	Типы базисных стратегий	Сущность типов стратегий
1. Стратегия концентрированного роста	Связаны с развитием продукта (попытка улучшить свой продукт или начать производить новый, но μέσα при этом отрасли) и/или рынка (поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо переход на новый рынок).	1.1. Стратегия усиления позиции на рынке	Предприятие делает все для завоевания на данном рынке лучшей позиции с данным товаром. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.
		1.2. Стратегия защиты рынка	Поиск новых рынков для уже производимого продукта
		1.3. Стратегия развития продукта	Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже основном рынке
2. Стратегия интегрированного роста	Связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур и обычно применяются предприятиями, которые находятся в сильном бизнесе, но могут осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противостоит ее долгосрочным целям	2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции	Направлена на рост предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, например, создание дочерних структур по снабжению или поставка снабженческих предприятий. В результате
		2.2. Стратегия вперед и/или вертикальной интеграции	Выражается в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, например, системным распределением и продажей. Обычно применяется предприятиями, когда производственные услуги очень расширяются либо когда сложно найти поставщиков с качественно высоким уровнем работы
3. Стратегия диверсифицированного роста	Распространение количественной деятельности на новые сферы	3.1. Стратегия концентрированной диверсификации	Это поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, но в рамках существующего бизнеса
		3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	Это поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новых продуктов, требующих новой технологии, отличной от используемой, т.е. производство технологически связанных продуктов
		3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	Это расширение за счет производства новых продуктов, которые реализуются на новых рынках и технологически не связаны с уже производимыми продуктами
4. Стратегия сокращения	Реализуются, когда предприятие нуждается в перестройке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда выявляются слабые и кардинально избыточные в экономическом	4.1. Стратегия ликвидации	Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес
		4.2. Стратегия «сбора урожая»	Предполагает отход от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая».
		4.3. Стратегия сокращения	Заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное и/или более равновесное развитие бизнеса (обычно, если одно из производств плохо сочетается с другими или когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начать новую, более соответствующую долгосрочным целям деятельность)
		4.4. Стратегия сокращения расходов	Заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведении соответствующих мероприятий по сокращению затрат и оптимизации за счет устранения достаточно больших источников затрат. Ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности и т.п.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

2. Критерии выбора стратегии развития

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т.е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

Например, Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы (см. рис.1.).



Рисунок 1. Матрица Томпсона и Стрикланда

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.

3. Выбор одной из альтернативных стратегий развития согласно целям предприятия

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия. Рассмотрим, как происходит анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая бы обеспечивала максимальную эффективность работы предприятия в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития предприятия, т.к. выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу принимаемых решений на предприятии.

Наиболее простым и удобным инструментом для сопоставления различных стратегических альтернатив является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) специальная матрица (см. рис. 2.). В ней для определения перспектив развития предприятия предлагается использовать рост объема спроса, который задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Именно это соотношение и должно определять сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем.

		Относительная доля на рынке	
Темп роста объема спроса	Высокий	Высокая «ЗВЕЗДЫ»	Низкая «ДИКИЕ КОШКИ»
	Низкий	«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»	«СОБАКИ»

Рисунок 2. Матрица Бостонской консультативной группы

Поле «ЗВЕЗДЫ» - это лидирующее положение предприятия в быстро развивающихся отраслях. Оно требует значительного объема ресурсов для финансирования продолжающегося роста и жесткого контроля со стороны руководства за этими ресурсами. Данная стратегия направлена на увеличение или сохранение доли рынка за счет поддержания отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции. Если темпы развития отрасли замедляются, то «ЗВЕЗДЫ» превращаются в «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.