

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В.И. Коршунов, А.Д. Аванесян, М.М. Ляпун,
Харьковский филиал Украинской академии банковского дела*

При формировании приоритетной инновационной стратегии нельзя не учитывать всех взаимозависимостей стратегии развития предприятия. Экономическая стратегия, будучи объединяющей основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия, так и на уровне подразделений (это зависит от сложности организации, формулирующей стратегию: для простой, вероятнее всего, будет разработана одна стратегия; для сложной – базовая стратегия развития, приоритетная стратегия, субстратегия, функциональные стратегии и деловые стратегии для подразделений). Естественно, что каждая из составляющих стратегического плана является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их вместе.

Стержнем любого стратегического плана предприятия выступает его базовая стратегия. В соответствии с целями и циклом развития предприятия, состоянием внешней среды и деловой активности можно выбрать одну из вышепредложенных автором стратегий. Следующим шагом будет выбор приоритетной стратегии развития, в нашем случае, инновационной или ее разновидностей (субстратегий). Соответствие целей представлено в таблице, оно объясняется теми критериями, которые описывают инновационные стратегии развития предприятий.

Таблица

Принадлежность субстратегий инноваций к базовым стратегиям, в соответствии с достигаемыми целями

1 этап	Стратегия специализации Стратегия дифференциации продукции Стратегия роста	Стратегия дифференциации продукции Стратегия лидерства низких издержек Стратегия стабилизации	Сфокусированное лидерство низких издержек Стратегия выживания
2 этап	- синергическая; - технологического рывка; - создание нового рынка; - активно наступательная; - перемещения; - поглотительная (3 тип)	- промежуточная; - сравнительных преимуществ; - умеренно наступательная; - зависимая; - оппортунистическая; - традиционная; - поглотительная (2 тип);	- оборонительная; - поглотительная (1 тип); - остаточная

		- селективная	
--	--	---------------	--

Очевидно, что взаимосвязи всех функциональных стратегий будут зависеть от конкурентного преимущества, которое использует фирма, и от базовых стратегий развития предприятия, что обозначит характерные взаимосвязи функциональных стратегий, а 2 этап – приоритетных инновационных стратегий – добавит особенностей.

Рассмотрим несколько возникающих ситуаций взаимосвязей стратегий, составляющих экономическую стратегию.

Ситуация 1. Конкурентное преимущество, которое использует фирма – дифференцированная продукция. Базовая стратегия – стратегия роста.

Приоритетная стратегия – инновационная (синергическая, технологического рывка, создание нового рынка, активно наступательная, перемещения).

Объединение двух стратегий в одну – синергическую – предполагает огромный риск, связанный с реализацией этой стратегии, следовательно, предприятие должно быть не просто сильным, оно должно обладать лидирующими позициями в отрасли, иметь достаточно собственных средств для инвестирования, чтобы не превысить критический уровень заемных средств (30 % – при неустойчивой внешней среде, 60 % – при стабильной ситуации).

При этом можно выделить несколько вариантов:

1 вариант. Стратегия технологического рывка и стратегия создания нового рынка.

2 вариант. Стратегия технологического рывка и активно-наступательная стратегия.

3 вариант. Активно-наступательная стратегия и стратегия поглощения (3 тип).

4 вариант. Стратегия поглощения и создание нового рынка.

5 вариант. Стратегия перемещения и активно-наступательная стратегия.

Различия этих вариантов – не только в конкурентном преимуществе, которое использует фирма, но и в типе конкуренции на рынке, где работает фирма: первый вариант предполагает отсутствие конкурентов у фирмы вообще при производстве данного товара, другие варианты предполагают наличие конкуренции различной степени жесткости.

Ситуация 2. Конкурентное преимущество, которое использует фирма, основана на специализации конкретного вида продукции, определенного качества и рассчитанного на индивидуального потребителя или группу потребителей с заранее известными доходами и возможностями, желаниями платить за обретение присущих товару потребительских свойств (полезностей). Базовая стратегия – стратегия роста. Приоритетная стратегия – инновационная (синергическая, технологического рывка, создание нового рынка, активно наступательная, перемещения, поглощающая).

Особенность этой ситуации состоит в том, что продукт, производимый фирмой, имеет специфические, уникальные потребительские свойства, удовлетворяющие столь же уникальную потребность, продукт очень высокого качества и предельной (довольно высокой для обычного потребителя) цены, с очень узким кругом сбыта (определенная группа потребителей).

Маркетинговая стратегия, возможно, будет направлена на оформление (создание нового рынка) и поддержание спроса (поглощающая, перемещения) в разъяснительной кампании, характеризующей продукт, и создание новых потребностей общества.

Производственная стратегия нацелена на полное удовлетворение спроса в сегменте рынка, но предполагает постоянную величину рабочей силы, при возможном изменении объема выпуска продукции.

Ситуация 3. Конкурентное преимущество, используемое фирмой, состоит в ориентации на экономию издержек производства.

Базовая стратегия – стратегия стабилизации. Приоритетная стратегия – инновационная (промежуточная, сравнительных преимуществ, умеренно наступательная, зависимая, оппортунистическая, традиционная, поглотительная (2 тип), селективная).

Цели и задачи маркетинга состоят в формировании, создании, оживлении и поддержании спроса, завоевании и расширении завоеванных позиций на существующем рынке или формировании новой ниши на рынке, использовании методов ценовой конкуренции по отношению к явным и потенциальным конкурентам, нахождении оптимального соотношения потребительских свойств, цены и стоимости производства данного вида товара.

Производственная стратегия может быть нацелена либо на производство по верхней или по средней границе спроса, в зависимости от цели, которую определяет фирма. Если цель – полное удовлетворение спроса в сегменте рынка, производство – по верхней границе спроса, если же на рынке существует аналог данной продукции с такими же или подобными потребительскими свойствами, но отличающейся ценой, рядом технических параметров, дизайном и уровнем гарантийного обслуживания, то, наверное, эффективнее использовать постоянный объем производства, покрывающий часть сегмента рынка.

В рассмотренных выше ситуациях выбор путей решения определяется не только конкурентным преимуществом фирмы и направлением развития деятельности (определением базовых стратегий), но и теми инновациями, с помощью которых предприятие предполагает разрешить свои проблемы.

Коршунов, В.И. Альтернативные варианты стратегий развития предприятия [Текст] / В.И. Коршунов, А.Д. Аванесян, М.М. Ляпун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. - Суми: Мрія ЛТД, 2002. - Т.6. - С. 15-19.