

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ДЛЯ БИЗНЕСА И КОНКУРЕНЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Розглянуто систематизований перелік стратегічних сценаріїв поведінки й розвитку підприємств у трансформаційній економіці та загальні принципи їх вибору залежно від типу, мети, ресурсних і конкурентних можливостей, характеру діяльності та специфіки ситуацій, в яких вони можуть опинитися.

Стратегия предприятия – это система мероприятий, которые оно выбирает для ведения бизнеса и выполнения конкуренции. Как бизнес-модель, разработанная менеджментом предприятия и ориентированная на достижение высокой производительности и запланированных долгосрочных результатов прибыльности от перманентной деятельности, она обеспечивает возможность предприятию, с одной стороны, приспособиться к динамичным условиям агрессивной рыночной среды, а с другой – направить свои деятельность и развитие на получение прибыли в будущем. Не имея стратегии, предприятие не может стать конкурентоспособным.

Однако разносторонний характер и многогранность стратегии усложняют процедуру ее формирования с точки зрения эффективности использования ресурсов и обеспечения перманентной прибыльности в будущем. Чтобы менеджмент предприятия смог генерировать и выбирать оптимальные варианты стратегического поведения на рынках и в отраслях, ему необходимо иметь четкое представление обо всей системе стратегических альтернатив (СА). Для этого следует выяснить, что такое система стратегий предприятий, осуществив полномасштабные и всесторонние типологизацию, структуризацию и декомпозицию этой многоаспектной категории.

Проблеме формирования и развития стратегий управления предприятиями и организациями посвящены работы А. П. Градова¹, Г. Б. Клейнера², И. Ансоффа³, Г. Минцберга⁴, А. А. Томпсона и Дж. Стрикленда⁵, Б. М. Мизюка⁶, М. Портера⁷ и др. Но они не систематизировали стратегии современных предприятий, функцио-

¹ См.: Экономическая стратегия фирмы. (Под ред. проф. А. П. Градова). СПб., “Специальная литература”, 1995, 415 с.

² См.: Стратегии бизнеса: аналитический справочник. (Под ред. ак. РАЕН Г. Б. Клейнера). М., “КОНЭСКО”, 1998, 273 с.

³ См.: Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., “Питер”, 1999, 416 с.

⁴ См.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., “Питер”, 2001, 688 с.

⁵ См.: Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. К., “Вильямс”, 2003, 924 с.

⁶ См.: Мизюк Б. М. Стратегічне управління підприємством. Львів, “Магнолія плюс”, 2006, 392 с.

⁷ См.: Портер М., Эйзенхардт К., Каплан Р. и др. Передовые подходы к стратегии бизнеса. М., “Альпина Бизнес Букс”, 2007, 246 с.

нирующих в трансформационной экономике, с позиций характера (особенностей) отрасли и специфики ситуаций, в которых они могут оказаться.

Мы попытались провести такую систематизацию. При типологизации СА и выборе адекватной стратегии необходимо руководствоваться тем, каким образом в них учтены значения (параметры) ключевых факторов, которые характеризуют предприятие и его окружение и определены в процессе формулирования миссии, постановки целей и стратегического анализа организации. К таким ключевым факторам среди прочих относятся: размер предприятия, его миссия и цели, потенциал, особенности продукции, которую производит и будет производить предприятие, стадии жизненного цикла (ЖЦ) его бизнеса (продукта, технологии), наличие альтернативных стратегий, характер, состояние отрасли и позиция (ситуация) предприятия в ней, привлекательность рынка, конкурентные преимущества предприятия в отрасли⁸. Указанные факторы отражают отдельные аспекты стратегий (например, цель, вектор роста, уровень диверсификации, стадию ЖЦ, способы обеспечения конкурентного преимущества, конкурентное поведение на рынке) и одновременно являются признаками классификации его стратегий.

Генерация, пересмотр и выбор СА осуществляются путем использования следующих методов: разработки профиля стратегии предприятия; сравнения; учета ЖЦ продукта (технологии, предприятия); факторного анализа; расчетно-конструктивного метода; моделирования; матричных методов; экспертных оценок (методы Дельфи, “мозговой атаки”, построения сценариев)⁹.

Для определения наиболее подходящей общей стратегической альтернативы (защитной, консервативной, агрессивной или конкурентной) развития предприятия можно применить SPACE-матрицу¹⁰. Для дальнейшего же пересмотра СА в рамках выбранной общей стратегии развития недиверсифицированных предприятий используют матрицу выбора стратегий Томпсона и Стрикленда, основанную на критериях роста рынка и конкурентной позиции предприятия¹¹. Этот пересмотр должен дополняться анализом факторов внутренней и внешней среды предприятия с целью определения минимального набора стратегий и оценки уровня их ресурсного обеспечения.

Выбор среди традиционных конкурентных СА можно проводить за счет анализа преимуществ предприятия и его положения на рынке на основе тест-таблицы Х. Вильдемана¹², которая дает возможность оценить характер рынка, на котором действует предприятие, его определяющие конкурентные преимущества и выбрать для него эффективную конкурентную стратегию.

Особое значение имеет размер предприятия. Для малых фирм выбор можно осуществлять по матрице “продукт – форма существования фирмы”; для средних – “темпы роста фирмы – темпы расширения ниши”; для крупных выбор в основном зависит от темпов их роста и диверсификации¹³.

Мы остановимся в первую очередь на возможных и целесообразных СА для **предприятий, которые действуют в отраслях, пребывающих в стадии зарождения**. Итак, для новых отраслей, находящихся в стадии формирования с перспективами стре-

⁸ См.: Томпсон - мл. А. А., Стрикленд Дж. Указ. труд, с. 86–90.

⁹ См.: Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Підручник. Львів, “Новий Світ-2000”, 2009, с. 237–238, 244–267, 274, 308.

¹⁰ См.: там же, с. 267–272.

¹¹ См.: Томпсон - мл. А. А., Стрикленд Дж. Указ. труд.

¹² См.: Ковтун О. І. Указ. труд, с. 311–312.

¹³ См.: там же, с. 312–314.

мительного роста (например, биотехнологии, производство телевизоров нового поколения на основе лазерных технологий, интернет-коммерция, индустрия беспроводного доступа к Интернету, мобильная связь, дистанционное образование, электронные банковские услуги)¹⁴, характерными являются большое количество конкурирующих технологий, быстрое и неожиданное изменение направлений их развития. Предприятия в этих отраслях в основном только начинают свой бизнес. Они разрабатывают или совершенствуют технологии, набирают и обучают персонал, покупают или создают производственные мощности, увеличивают масштабы деятельности, налаживают каналы распространения и соревнуются за потребителей. Стратегии и отвечающие им бизнес-модели предприятий, которые действуют в таких отраслях, как правило, носят новаторский и экспериментальный характер. При этом им следует объединять краткосрочные достижения с долгосрочной стратегией создания и завоевания устойчивого конкурентного преимущества. В соответствии с концепцией и моделями ЖЦ продукта, бизнеса и технологий (при определении общих стратегий целесообразно применять модель ЖЦ предприятия)¹⁵, а также матрицей консалтинговой фирмы ADL¹⁶, которая фактически является развитой моделью “матрицы баланса ЖЦ бизнеса” (была предложена Хофером¹⁷), стратегия предприятия, действующего в новой отрасли, которая находится в стадии формирования, должна ориентироваться на длительную конкурентную борьбу при отказе от текущей прибыли и вложения этих средств в укрепление ресурсной базы, создание конкурентных возможностей и повышение привлекательности марки своей продукции.

Предприятия, которые намерены действовать и достигать успеха в таких отраслях, должны с самого начала придерживаться стратегии первопроходца, сделать выбор определенных целевых сегментов и конкурентных преимуществ, на которых стоит сконцентрировать свое внимание, и финансировать начатый бизнес в пределах этих сегментов вплоть до момента получения достаточной для реинвестиций прибыли после достижения приемлемого объема продаж и снижения инвестиционного риска.

Стратегии конкуренции, согласно модели М. Портера¹⁸, могут быть следующими: от лидерства по расходам и дифференциации и сфокусированного варьирования (в случае, когда конкурентные ресурсы и возможности предприятия ограничены либо в отрасли наблюдается очень много инновационно-технологических сегментов, которые предприятие не в состоянии одновременно освоить ни технологически, ни финансово) до создания инновационной ценности. Выбор конкурентных СА можно и стоит проводить путем анализа конкурентных преимуществ предприятия и его места на рынке на основе данных тест-таблицы Х. Вильдемана¹⁹.

Несомненно, предприятия в только что созданных отраслях должны придерживаться креативного подхода в деятельности, нестандартных стратегических решений, быть готовыми рисковать, а также интуитивно чувствовать нужды и тре-

¹⁴ Новые отрасли для Украины.

¹⁵ См.: К о в т у н О. І. Указ. труд, с. 238–239, 257–258; Ш е р ш н ь о в а З. Є. Стратегічне управління. Підручник. К., КНЕУ, 2004, с. 249.

¹⁶ См.: К о в т у н О. І. Указ. труд, с. 255–267.

¹⁷ См.: H o f e r C. W. Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston, “Harvard Case Services” № 9, 1977, p. 378–754.

¹⁸ См.: П о р т е р М. Стратегія конкуренції. К., “Основи”, 1998, 390 с.

¹⁹ См.: К о в т у н О. І. Указ. труд, с. 311–312.

бования потребителей к инновационной продукции в этих отраслях и быстро реагировать на новые разработки и модернизацию в них.

Как считают Ф. Котлер и М. Портер²⁰, предприятиям, намеревающимся войти и действовать в новейших отраслях и с высоким потенциалом для стремительного роста, в своих стратегиях следует сосредоточить внимание на: 1) лидерстве (с самого начала) в отрасли; 2) совершенствовании технологии, дизайна продукта и расширении набора потребительских свойств; 3) быстрейшем внедрении отраслевых стандартов и самых перспективных технологий; 4) создании стратегических союзов с ключевыми поставщиками; 5) слиянии или стратегическом партнерстве с предприятиями, владеющими сопутствующими или дополняющими технологиями, что позволит получить конкурентное преимущество на основе лидерства в технологиях; 6) реализации преимуществ новатора; 7) привлечении новых категорий потребителей, предложении новых возможностей для использования товара, освоении новых географических рынков; 8) постепенном снижении цен, чтобы привлечь внимание новых покупателей.

При этом, в зависимости от условий деятельности и ресурсных возможностей предприятий, использованные ими СА можно разделить на: силовые стратегии (присущи крупным предприятиям (гигантам), занимающимся массовым производством стандартных товаров, которое может быть более эффективно налаженным и менее затратным, чем производство небольших партий дифференцированных товаров), которые ориентированы на снижение расходов; стратегии ниши, или фокусирования (присущи узкоспециализированным предприятиям, производящим особую продукцию для определенного круга потребителей), которые ориентированы на выпуск ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества; стратегии приспособления (уместны на малых неспециализированных (универсальных) предприятиях), которые ориентированы на гибкое удовлетворение локальных потребностей рынка; новаторские стратегии (применяются для предприятий, занимающихся рискованным бизнесом и первыми выходящих на рынок с новым продуктом), которые ориентированы на радикальные нововведения.

Поэтому предприятиям со значительными финансовыми ресурсами, если они намереваются освоить новейшие отрасли, после вхождения и достижения приемлемых объемов продаж (а потом и доходов), снижения инвестиционного риска, следует сразу же переходить к наступательным стратегиям. Из-за существенного притока в такие отрасли “новичков”, которых привлекают высокие темпы ее роста, а следовательно, и прибыльности, происходят перенасыщение рынка и вытеснение более слабых конкурентов. Поэтому предприятия, которые выходят на рынок новых отраслей последними, но при этом владеют значительными ресурсами, могут достигать лидерства за счет слияния или поглощения более слабых конкурентов с активными последующими действиями по расширению доли рынка и формированию устойчивого имиджа своей торговой марки (наглядным примером может быть стратегия компании “МТС” в сфере предоставления услуг мобильной связи).

Для “молодых” предприятий, намеревающихся действовать в уже сформировавшихся отраслях с перспективами стремительного, бурного роста, целесообразными являются следующие стратегии: быстрого расширения бизнеса; защиты от конкурентов и использования их изобретений для своей пользы; создания (формирования) долгосрочной стратегии конкуренции. Предприятия такой отрасли,

²⁰ См.: Котлер Ф. Управление маркетингом. М., “Экономика”, 1980, 224 с.; Портер М. Указ. труд.

которые преследуют лидера (или намереваются), могут придерживаться стратегий, направленных на укрепление позиций за счет сосредоточения усилий на новых методах конкурентной борьбы, осуществляя при этом слияние или поглощение предприятий, владеющих ценными техническими знаниями, опытом, ресурсами и др.

Для предприятий, которые действуют или намереваются действовать в динамичных отраслях с меняющейся рыночной средой²¹, приоритетными являются три вида стратегий.

1. Защитные, в основе которых лежит принцип пассивного реагирования на изменения в отрасли: при необходимости; защита позиций. В рамках этих СА возможны следующие действия: выведение на рынок своих улучшенных товаров (моделей) в ответ на новые предложения конкурентов; реагирование на неожиданные изменения спроса (например, путем разработки нового дизайна товара или упаковки либо за счет перенесения акцента в рекламе товара на другие его потребительские свойства); адаптация к изменениям в законодательстве и др.

2. Защитные, в основе которых лежит прогнозирование изменений в отрасли: прогнозирование возможных изменений и адаптация (дополнение) к ним ресурсов и конкурентных возможностей предприятия, разработка соответствующих прогнозируемым изменениям моделей товаров и систем их распространения, расширение ассортимента товаров. В рамках этих стратегий (чтобы обеспечить возможность контролировать ситуацию благодаря прогнозированию) можно предложить следующие действия: анализ перспектив глобализации рынка; изучение нужд и интересов потребителей, ожиданий покупателей; отслеживание технологических разработок для прогнозирования их развития.

3. Наступательные стратегии для захвата лидерства в отрасли (в основе которых лежит стратегический принцип управления изменениями рынка) требуют инициирования предприятием таких конкурентных действий, на которые вынуждены реагировать другие предприятия отрасли: захват инициативы в наступательных действиях (первыми выводить на рынок новые товары или услуги, сохранять технологическое лидерство); инициирование изменений в отрасли и управление их темпами (первыми выводить на рынок модели продукции нового поколения, предлагать товары и услуги, которые формируют благосклонность и ожидания со стороны потребителя); диктование конкурентам “правил игры”; перевод конкурентов в статус “догони меня”.

В таких отраслях предприятие должно постоянно пересматривать свою стратегию и основы конкретного преимущества, которые в нее заложены. В этом контексте оптимального результата можно достичь благодаря следующим стратегическим действиям: активному инвестированию в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и ноу-хау; совершенствованию способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке; стратегическому партнерству с поставщиками и производителями сопутствующих товаров; осуществлению новых инициатив каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные действия конкурентов; поддержке привлекательного имиджа товаров и услуг предприятия для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг. Для обеспечения успеха перечисленные стратегии требуют от предприятий, дей-

²¹ К таким отраслям в мире в целом и в Украине в частности можно отнести отрасли компьютерного аппаратного и программного обеспечения, видеоигр, сетевых и беспроводных коммуникаций, медикаментов и медицинского оборудования и др., в которых сильно влияние электронных технологий.

ствующих на высокодинамичных рынках, не только передовых технологичных ноу-хау и опережения конкурентов благодаря внедрению своих новых товаров на рынке, но и организационной гибкости, которая должна обеспечить быструю реакцию предприятия на изменения рынка. Ярким примером соблюдения и реализации такой наступательной стратегии является компания “Apple Inc.”, которой до недавнего времени руководил С. Джобс (ее самые известные продукты – mp3-проигрыватель iPod, смартфон iPhone, планшетный компьютер iPad).

Для **предприятий, которые действуют в зрелых отраслях** (где наблюдается замедление роста ²²; например, в большинстве отраслей, производящих товары широкого потребления, его темпы не превышают 5% в год), для укрепления их конкурентных позиций целесообразны следующие стратегии: 1) сокращения ассортимента и количества товарных групп, а также моделей товаров; 2) оптимизации и повышения эффективности цепочки стоимости предприятия; 3) снижения расходов на единицу продукции; 4) наращивания объемов продаж за счет предложения сопутствующих товаров, дополнительных услуг, новых вариантов использования товаров; 5) приобретения предприятий-конкурентов (горизонтальная интеграция); 6) выхода на международный рынок (интернационализации); 7) совершенствования или создания новых, более гибких конкурентных возможностей.

Примером такой успешно выбранной и реализованной стратегии является стратегия металлургического холдинга “Метинвест”. По итогам I полугодия 2011 г., это самая рентабельная компания в СНГ и Европе. Так, показатель ее рентабельности достиг 28,6% (в I квартале 2010 г. – 29,3%). Одновременно рентабельность ее непосредственного конкурента – Новолипецкого комбината – не превысила 27%, а у крупнейшей сталеплавильной компании в мире “ArcelorMittal” составила 12,7% ²³.

Для **предприятий, которые действуют в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада** (где темпы роста ниже, нежели в среднем по экономике, либо вообще отрицательные; например, производство традиционных телевизоров на базе электронно-лучевой трубки), в соответствии с рекомендациями матрицы “Бостонской консалтинговой группы” (BCG) ²⁴, целесообразными являются следующие стратегии: 1) для слабых предприятий с неопределенными долгосрочными перспективами – сокращения бизнеса, чтобы получить максимально возможные средства, распродажи активов и подготовки к ликвидации предприятия; 2) для сильных предприятий – фокусирования внимания на тех сегментах приходящей в упадок отрасли, которые могут расти (с целью получения конкурентных преимуществ); дифференциации товара за счет улучшения его качества и предложения новых моделей; достижения лидерства в отрасли благодаря применению новаторских методов снижения расходов (аутсорсинг вторичных видов деятельности и функций, консолидация незагруженных мощностей, увеличение каналов распространения продукции, отказ от производства непопулярных товаров, перестройка внутренних бизнес-процессов на основе внедрения электронных технологий, закрытие высоко-расходных торговых точек с небольшими объемами продаж и т. д.).

²² Замедление темпов роста отрасли может осуществляться из-за создания новых технологий, инновационных товаров, а также тогда, когда почти все потенциальные покупатели стали реальными пользователями товаров отрасли, а спрос формируется в основном за счет повторных покупок, привлечения остальных потребителей либо увеличения объемов потребления предыдущими покупателями.

²³ См.: <http://www.expres.ua> (№ 120 (6018) от 27.10.2011).

²⁴ См.: К о в т у н О. И. Указ. труд, с. 244–249.

Для **предприятий, действующих в сегментированных (фрагментарных) отраслях** (где есть сотни малых и средних предприятий, однако ни одно из них не владеет значительной долей рынка; к ним принадлежат, например, ресторанный бизнес и заведения быстрого питания, операции с недвижимостью, производство мебели, авторемонтные работы, книгоиздание, универсамы, супермаркеты, банковские услуги, строительные материалы, ремонтные работы и строительство, здравоохранение (стоматология), внешний аудит и бухгалтерские услуги, производство и продажа одежды, отельный и автозаправочный бизнес (станции), грузовые и пассажирские перевозки (маршрутные такси), печатно-издательские услуги, разработка программного обеспечения и др.), подходят следующие стратегии: 1) стандартизации – создания стандартных подразделений предприятия, что целесообразно в ресторанном бизнесе (например, “Пузата хата”, “МакДональдз” и др.) и розничной торговле (например, “Сільпо”, “Метро”, “Эльдорадо” и др.) с их многочисленными торговыми точками; 2) минимальных расходов – снижения накладных расходов, повышения производительности труда при низкой заработной плате, гибкой политики приобретения капитальных активов и формирования корпоративной культуры максимально эффективного функционирования и т. д.; 3) товарной специализации – концентрации на одном виде товара или услуги (например, в авторемонтном бизнесе – на ремонте двигателей, кузовов, трансмиссий, быстрой замене масла); 4) специализации по потребителям – концентрации на обслуживании той или иной группы потребителей (например, выделенных по их финансовым возможностям, требованиям к специфическим потребительским свойствам товара или специальному обслуживанию); 5) географической специализации – концентрации усилий на обслуживании небольшого региона. Эта стратегия характерна и достаточно эффективна для супермаркетов, банков, спортивных и строительных магазинов, обслуживающих определенный (выбранный ими) географический район и достигающих при этом неплохих результатов за счет повышения эффективности, снижения расходов, ускорения доставки товаров заказчикам, эффективности рекламы, лучшей информированности потребителей о фирме и т. д.

В зависимости от того, каким предприятие является с точки зрения его конкурентной позиции на рынке, используя рекомендации матрицы МакКинси ²⁵, можно утверждать, что широкоспециализированным или диверсифицированным предприятиям, которые заинтересованы в быстром росте объемов продаж и прибыли, целесообразно придерживаться трехуровневой комплексной стратегии в рамках диверсифицированного хозяйственного портфеля, смысл которой состоит в одновременной реализации стратегических инициатив кратко-, средне- и долгосрочного характера. Следует отметить, что для отечественных предприятий это достаточно сложно, ведь они преимущество отдают в основном первому уровню стратегических инициатив, связанных с обеспечением текущей прибыльности, тогда как мероприятия стратегических инициатив 2-го и 3-го уровней осуществляются лишь эпизодически, частично и нерегулярно. Но такой комплексный трехуровневый подход не только позволяет решать текущие проблемы предприятия, но и защищает его от неожиданной опасности и появления в отрасли новых конкурентов – путем формирования оптимального, с точки зрения стратегической деятельности, хозяйственного портфеля.

Стратегии предприятий, которые занимают лидирующие конкурентные позиции на рынке отрасли, стоит направлять на защиту и укрепление конкурентной пози-

²⁵ См.: А н с о ф ф И. Стратегическое управление. М., “Экономика”, 1989, 519 с.; К о в т у н О. И. Указ. труд, с. 249–253.

ции либо на завоевание доминирующей позиции. Поэтому можно использовать следующие стратегии:

1) наступательные, которые нужно применять для: а) опережения конкурентов. Осуществляются путем постоянного совершенствования и обновления бизнеса, удержания технологического и инновационного лидерства в отрасли по качеству и потребительским свойствам товара, а также уровню обслуживания потребителей, постоянного снижения расходов, максимального упрощения процедуры перехода потребителей от товаров конкурентов к товарам лидера; б) расширения потребительского спроса в отрасли за счет реализации проектов по созданию новых товарных линий, адаптации товара к нуждам потребителей на новом региональном рынке, расширения спектра возможностей использования товара и др.;

2) активной защиты, которые следует применять лидерам отрасли для: а) создания препятствий действующим в отрасли конкурентам и новым предприятиям, которые могут выйти на рынок, с целью сохранения за собой доли рынка и приобретенных конкурентных преимуществ и, таким образом, закрепления на уже занятых позициях в отрасли; б) сохранения темпа роста предприятия на уровне не ниже среднеотраслевого, с целью избежать сокращения доли рынка и инвестировать средства в поддержание своей конкурентоспособности.

Эти стратегии годятся для предприятий, которые уже достигли доминирующего положения в своей отрасли и предупреждены в отношении нарушений антимонопольного законодательства, а также для тех, которые стремятся получить максимальную прибыль от своего положения лидера в ситуации, когда темпы роста отрасли невысоки, а дальнейшее увеличение доли рынка не гарантирует предприятию приемлемого уровня прибыли. Поэтому в данном случае возможны следующие стратегические действия: 1) препятствование новичкам и конкурентам в достижении ими своих целей путем проведения интенсивных рекламных кампаний, улучшения обслуживания потребителей, активного инвестирования в НИОКР; 2) расширение ассортимента товаров или моделей, которые предлагаются предприятием на рынке, с целью их противопоставления аналогичным товарам конкурентов (с такими же потребительскими свойствами) или занятия свободных рыночных ниш, чтобы ими не смогли воспользоваться конкуренты; 3) предложение индивидуального обслуживания и других дополнительных услуг, что укрепит благосклонность потребителей и будет препятствовать их переходу к конкурентам; 4) удержание цены и качества товара на привлекательных для потребителя уровнях; 5) создание резервных производственных мощностей на случай стремительного роста спроса и для предупреждения попыток слабых конкурентов расширить свою производственную базу; 6) инвестирование в снижение расходов и обновление технологий с целью обеспечения лидерства по этим позициям; 7) патентование приоритетных технологий; 8) подписание эксклюзивных контрактов с самыми привлекательными поставщиками и дилерами и др.

Предприятиям, которые преследуют лидера или находятся на второстепенных позициях в отрасли и владеют меньшей долей рынка, целесообразно выбирать стратегии, направленные на: 1) увеличение доли рынка (агрессивные стратегии претендования на долю рынка либо укрепления конкурентной позиции; их могут применять быстрорастущие предприятия); 2) работу в рамках определенной ниши рынка, которая не интересна для лидера отрасли (стратегии фокусирования предприятий — “узких конкурентов” на отдельных сегментах рынка); 3) копирование действий лидеров и соблюдение установленных ими правил (пассивные стратегии

предприятий, которые из-за отсутствия у них ресурсов либо конкурентных преимуществ не могут занять более выгодную позицию на рынке).

В зависимости от того, каким является предприятие (по размеру, ресурсам и т. д.) и намеревается ли оно реализовывать стратегию преследования лидера, для него целесообразно использовать стратегии: 1) крупных предприятий – претендентов на лидерство, которые имеют возможность экономить за счет эффекта масштаба; 2) небольших предприятий, которые претендуют на лидерство, то есть активно борются за уровень продаж и долю рынка, обеспечивая при этом объем производства для реализации эффекта масштаба, либо постепенно или быстро уходят с рынка; 3) предприятий, владеющих меньшей долей рынка, чем лидеры отрасли, однако стремящихся завоевать достаточную долю рынка и нарастить объемы производства, и др.

Предлагаем более детальную их классификацию, поскольку эти стратегии весьма актуальны для большинства отечественных предприятий. Итак, **малые и средние предприятия, которые занимают второстепенные позиции на рынке**²⁶ и действуют в отраслях, где эффекты масштаба или накопленного опыта не очень проявляются (а из-за этого экономия крупных предприятий не слишком значительна для достижения успеха), могут придерживаться следующих альтернативных стратегий: 1) наступления – направлены на стремительное увеличение доли рынка, то есть ее захват; 2) интеграции – направлены на поглощение конкурентов или слияние с ними с целью расширения конкурентных преимуществ созданного предприятия; 3) захвата свободной рыночной ниши; 4) специализации – направлены на приобретение уникальных знаний и опыта в производстве одного конкурентного продукта либо товарной группы, эксплуатацию определенной технологии, уникального технологического опыта, обслуживание одного сегмента потребителей со специфическими нуждами; 5) наивысшего качества – сфокусированные стратегии достижения конкурентного преимущества за счет дифференциации товара, когда акцент делается на уникальных качествах или потребительских свойствах товара предприятия; 6) отличного имиджа – основываются на использовании для привлечения и удержания покупателей имиджа, создаваемого за счет высокого качества или низкой цены продукции; 7) добровольного ухода – предусматривают отказ предприятия от любых агрессивных действий или попыток переманить на свою сторону потребителей конкурентов.

Основными стратегиями для **неконкурентоспособных предприятий и находящихся в кризисном состоянии в условиях трансформационной экономики** являются следующие: 1) наступательные, рекомендуемые предприятиям с достаточными финансовыми возможностями и предусматривающие радикальное снижение расходов или оригинальную дифференциацию их товаров; 2) активной обороны, с использованием некоторых элементов предыдущей стратегии; 3) быстрого ухода с рынка путем либо продажи бизнеса, либо прекращения операций в случае, если желающих купить предприятие нет; 4) “последнего тайма”, что предусматривает максимизацию прибыли от бизнеса в краткосрочной перспективе при условии реинвестирования средств на минимальном уровне при подготовке выхода из этого бизнеса.

Обеспечить выведение предприятия из кризисного состояния в контексте указанных стратегий можно путем: 1) распродажи части активов предприятия в комплексе с введением экономии с целью получения средств на оздоровление и поддержку основной части бизнеса предприятия; 2) пересмотра текущей стратегии;

²⁶ К сожалению, такими стали многие отечественные предприятия в процессе либерализации и глобализации.

3) стремительного наращивания доходов; 4) сокращения расходов; 5) одновременного применения нескольких из перечисленных антикризисных мероприятий (комплексная стратегия выхода предприятия из кризисного состояния); 6) закрытия предприятия и ликвидации его активов как альтернативы банкротству; 7) “сбора урожая”.

В условиях глобализации предприятиям, в зависимости от возможностей использования ими своих конкретных ресурсов на глобальном уровне и мощности отраслевых факторов, которые стимулируют их к участию в глобальной конкуренции, и с учетом рекомендаций модифицированной матрицы типа VCG²⁷, можно рекомендовать придерживаться следующих основных стратегий: 1) если конкурентное давление со стороны глобальных компаний относительно невелико, а местное предприятие владеет конкурентными преимуществами, отвечающими требованиям местного рынка (например, низкими ценами), целесообразно выбрать стратегию учета преимуществ предприятия на местном рынке и благосклонности потребителей к товарам отечественного производства (производителя) и спокойно реагировать на переход части покупателей на всемирно известные марки товаров; 2) если предприятие владеет конкурентными преимуществами и возможностями, которые могут обеспечить ему выход за рамки внутреннего рынка, можно применить стратегию перенесения опыта и навыков предприятия на рынки других стран (например, упомянутый “Метинвест”); 3) если предприятие не может избежать глобальной конкуренции, а ресурсы и конкурентные возможности подходят только для внутреннего рынка, ему следует придерживаться стратегии уклонения от конкуренции за счет перехода на новую бизнес-модель или в другой сектор рынка и др.

Как видим, особое и первоочередное внимание менеджмент отечественных предприятий в современных условиях должен уделять вопросам выбора эффективной конкурентной стратегии как базовой компоненты общей стратегии бизнеса предприятия. По нашему мнению, одним из альтернативных вариантов такой стратегии достижения успеха в бизнесе для отечественных предприятий должна стать стратегия формирования нового рынка для нового продукта, в отличие от традиционных стратегий снижения расходов, дифференциации, фокусирования и их комбинаций²⁸. Ставка в них делается не на обострение конкуренции, а на ее избежание, результатом чего будет получение абсолютного конкурентного преимущества на рынке за счет создания новой инновационной ценности.

Предложенная типология стратегий касается лишь основных компонент стратегического контекста (характера отрасли, типа предприятия, уровня его диверсификации, цели и т. д.), а потому – декомпозиции корпоративной и деловых стратегий любого предприятия. Компоненты характеристики и декомпозиции стратегии и определения возможных СА оптимизации деятельности предприятия в контексте обеспечения его перманентной долгосрочной прибыльности разнообразны. Поэтому они охватывают ряд “вертикальных” уровней (корпоративный, бизнесовый, функциональный, операционный) и широкий “горизонтальный” перечень СА, учитывая разнообразные компоненты и их субкомпоненты, среди которых следует выделить инновационную составляющую. Последний факт разрешает нам предложить общую схему структуризации компонент и альтернатив стратегии предприятия (рис.).

²⁷ См.: D a w a r N., F r o s t T. Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. Boston, “Harvard Business Review”, 1999, p. 122.

²⁸ См.: Ч а н К и м У., М о б о р н Р. Стратегия голубого океана. М., “НИРРО”, 2005, 272 с.

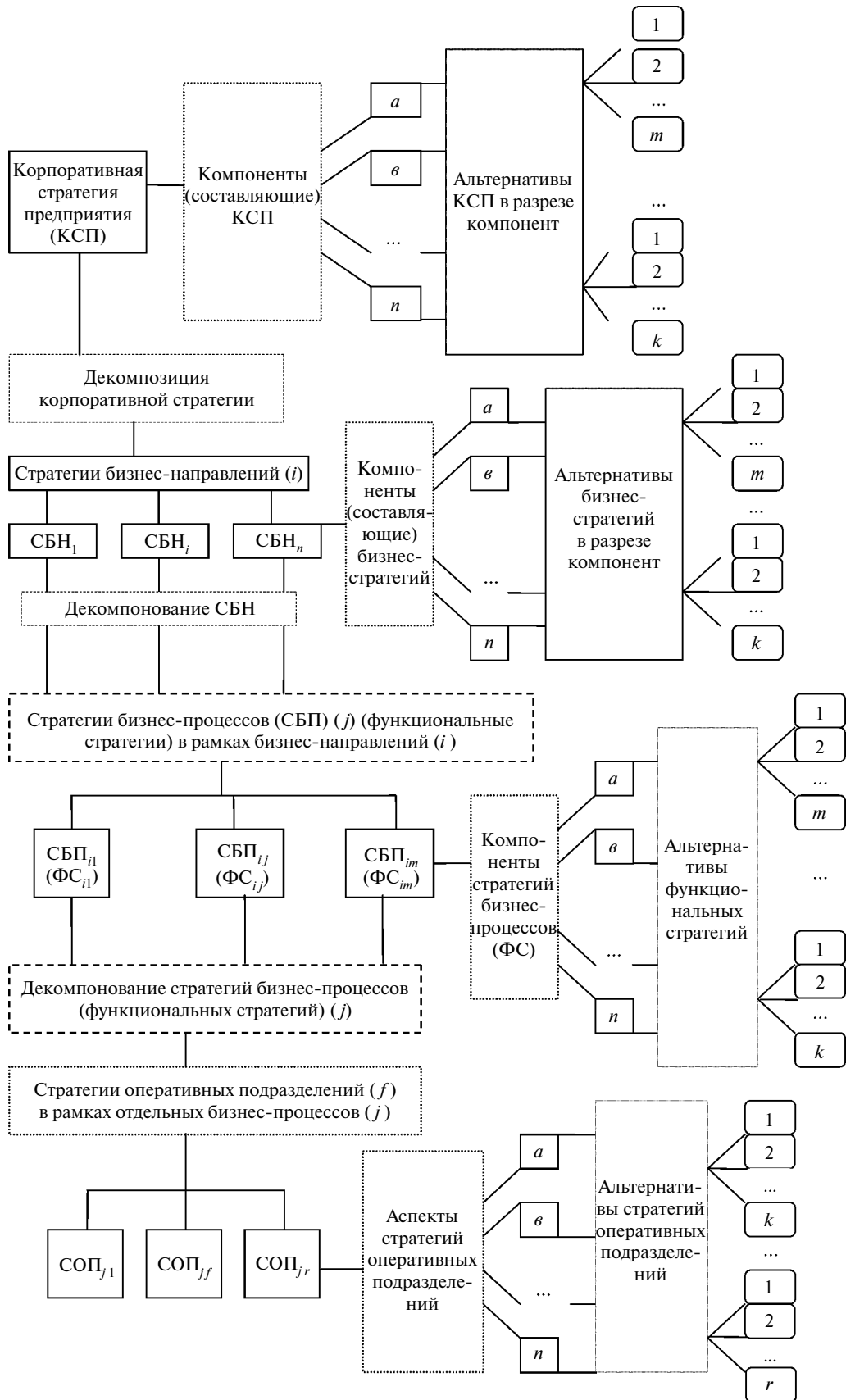


Рис. Структура компонент и альтернатив стратегий предприятия

Выводы

При создании эффективной стратегии для предприятия, которая бы отображала логику его поведения и фактически стала бизнес-моделью оптимальной деятельности предприятия на перспективу, то есть моделью бизнеса, направленной на достижение максимально высокой производительности и долгосрочных результатов, связанных с обеспечением будущей прибыльности предприятия при определенных условиях, менеджменту важно исходить из специфики предприятия, его цели и ситуации, в которой оно оказалось. Одновременно нужно учитывать тот факт, что стратегия предприятия – это не единичное мероприятие, а система взаимосвязанных мер, направленных на поиск путей обеспечения будущей прибыльности предприятия в меняющейся и агрессивной среде рыночных экономических систем. Предприятию, чтобы определять и выбирать оптимальные варианты стратегического поведения на рынках и в отраслях традиционной и потенциальной деятельности, необходимо четко представлять всю систему СА, знать их характеристики, целевое предназначение, условия и методы эффективного применения (относительно типичных конкретных бизнес-ситуаций) и др. Для этого, в свою очередь, необходимо иметь четкое понимание системы стратегий предприятий, что возможно лишь на основе полномасштабной и всесторонней систематизации этого сложного элемента хозяйственного внутреннего механизма и в целом системы менеджмента предприятия.

Статья поступила в редакцию 20 сентября 2011 г.
