

ІДЕНТИФІКАЦІЯ І РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стахурський В.О.
Національний університет харчових технологій

При формуванні стратегій можливі різні комбінації масштабів бізнесу, обличчя компанії і основних цілей. Все це втілюється в трьох основних типах стратегії: інноваційні, стратегії оновлення і поступового удосконалення.

Інноваційна стратегія формується навколо нових, "проривних" продуктів або рішень. Вона створює новий "конкурентний простір" або ринкову нішу. Перевага цієї стратегії в тому, що її не зможе використати жоден конкурент. Масштаб задається через повністю новий продукт або рішення і створює новий споживчий запит. Обличчя, як правило, націлено на трансформацію споживачького сприйняття підприємства, продукту або рішення, формування попиту. Ринкові цілі спрямовані на створення нової форми або різновиду цінності для споживачів. Інноваційна стратегія необхідна, якщо організація сподівається вибитися із загального ряду і зайняти місце лідера. Підприємство повинно створювати та використовувати будь-яку нову для ринку можливість. Інноваційна стратегія пов'язана із значним ризиком, оскільки необхідно займатися тим, чого ще не було. Але при цьому організація отримує можливість досягти високих результатів як з точки зору ринкової частки, так і фінансів.

Враховуючи високий рівень невдач та ймовірність здійснення помилки, сформовані, зрілі організації як правило не намагаються займатися інноваційними стратегіями, а стараються оновити свою поточну стратегію: змінити масштаби, обличчя або цілі. Більшість нових учасників ринку використовують різновиди стратегій конкурентів, а не розробляють справжні інноваційні стратегії. Усі стратегії оновлення мають загальні характеристики: масштаб, обличчя і цілі суттєво модифікуються, але радикально не змінюються. Хоча такі зміни можуть бути широкими, в їх основі залишається поточна продукція або вже використовані рішення. При цьому здійснюють активний пошук нових можливостей: розширюють, покращують і адаптують існуючі товарні лінії; підшуковують но-

вих споживачів; ведуть себе більш агресивно по відношенню до конкурентів; намагаються змінити обличчя бізнесу. Стосовно цілей зміни можуть бути більш різкими і суттєвими: перехід на позиції лідера тощо.

Стратегія поступового удосконалення, як правило, використовується, коли організація нездатна або не хоче використовувати інноваційну стратегію або стратегію оновлення. Йдеться про поступові невеликі зміни масштабу та цілі. В цьому випадку підприємство надає перевагу лише невеликим змінам до діючого базового рішення, поступово розширює коло споживачів, здійснює конкуренцію менш агресивними методами і поступово змінює цілі, яких намагається досягнути. Практично виконуються попередні операції, але в більших обсягах і з незначними змінами процесів. Найчастіше підприємство використовує стратегії поступового удосконалення, коли випускає продукти, що користуються попитом. Якщо стабільні умови забезпечують успіх, то дана стратегія є найбільш правильним рішенням (витрати незначні, а надходження досить передбачувані). Дана стратегія дозволяє підприємству досить довго отримувати значні фінансові надходження.

Хоча стратегії інновації, оновлення і поступового удосконалення суттєво розрізняються за масштабом, обличчям та цілями, вони мають багато спільного. Це дозволяє вивести загальні стратегічні принципи. Ключовими принципами стратегічних альтернатив є наступні:

1. Стратегія – це завжди серія рішень, дій і подій, пов'язаних з масштабом, обличчям і цілями.
2. Серцевина будь-якої стратегії – створення нових можливостей укріплення позицій на ринку.
3. Можливості неможливо реалізувати без використання або здійснення змін в зовнішньому середовищі і в самій організації.
4. Зміст стратегії завжди обумовлений поточними і очікуваними змінами ринку.
5. Зміст стратегії повинен безперервно піддаватись адаптації і розширенню.

6. Можливості реалізуються тільки тоді, коли переводяться на рівень більш високої споживацької цінності.
7. Щоб досягти успіху при будь-якій формі стратегії, організація повинна діяти краще ніж її конкуренти.
8. Створення і реалізація можливостей вимагає орієнтації на майбутнє, а не на минуле і навіть не на теперішнє.
9. Стратегія завжди пов'язана з досягненням заданих цілей. Щоб стратегія могла допомогти випередити конкурентів, вона повинна завжди оцінюватись за рядом параметрів.

Ідентифікація і розроблення стратегічних альтернатив – це задачі, якими мають займатись менеджери вищої ланки і які досить часто ігноруються.

Дуже важлива наявність широкого кола альтернатив, оскільки переваги або недоліки однієї альтернативи або набору взаємопов'язаних альтернатив стають очевидними лише при їх порівнянні з іншими варіантами.

В процесі генерування альтернатив важливо зрозуміти, які з них дійсно корисні. Таке розуміння призводить до більш ефективних процесів розробки альтернатив і до появи варіантів, які з більшою ймовірністю покращать показники функціонування підприємства. При цьому чітких критеріїв, які б дозволяли оцінити якість окремого альтернативного варіанту або їх наборів, немає.