|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 654.01** | |
|  | **Е.А. Шумаева,** *к. гос. упр., доц.*  **Л.Ю. Маранчак**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***Shumaieva Olena.***  *candidate of public administration, associate professor,*  ***Maranchak Lidia***  *State educational institution «Donetsk national technical University»*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| **ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ** | |
|  | |
| **APPLICATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES** | |

*Аннотация. В статье исследованы особенности стратегических альтернатив и их роль в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий, также рассмотрены этапы формирования и оценки стратегических альтернатив.*

*Ключевые слова: стратегическая альтернатива, конкурентоспособность, инновация, адаптация.*

*Abstract. The article explores the features of strategic alternatives and its role in enhancing the competitiveness of industrial enterprises, and also examines the stages in the formation and evaluation of strategic alternatives.*

*Keyword: strategic alternative, competitiveness, innovation, adaptation.*

**Постановка проблемы.** В динамично меняющихся условиях конкурентной среды промышленность должна обладать определенными преимуществами, уметь создавать факторы превосходства над конкурентами. Для достижения конкурентных преимуществ в сфере промышленности необходима четко спланированная конкурентная стратегия.

Проблема повышения конкурентоспособности промышленных предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике для эффективного внедрения необходимо применение стратегических альтернатив. Одним из важнейших факторов, определяющих развитие форм и методов конкурентной борьбы, является глобализация. В процессе глобализации чрезвычайно обострилась конкуренция между промышленными предприятиями за рынки сбыта своих товаров, иностранные инвестиции, инновации и новые технологии.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Над данной темой в разное время работали: Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоу-ри Франклин, Дафт Р. Шумаева Е.А., Захарова О.В., Попов С. А.

*Цель статьи*. Исследовать применение стратегических альтернатив для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

**Основные результаты исследования.** Конкурентоспособность предприятия дает возможность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности [1, с 85].

Стратегические альтернативы представляют совокупность вариантов стратегического развития организации, с помощью которых можно достичь стратегических целей. Каждая стратегическая альтернатива многообразна, она предоставляет организации диверсифицированные решения и возможности, характеризуется различными результатами и затратами, что предопределяет необходимость стратегического выбора.

Каждая базовая стратегия имеет ряд стратегических альтернатив, представленных в табл.1. [2, с 422]. В большинстве случаев организации останавливаются на выборе комбинированной стратегии, которая объединяет в себе несколько видов стратегических альтернатив.

Представленная таблица показывает широкий спектр стратегических направлений деятельности организации и основной задачей руководства является осуществление обоснованного и правильного выбора с учетом целей и условий их реализации. При этом осознание организационных стратегий обусловливает осуществление систематического всестороннего развития менеджеров с учетом опыта предыдущих стратегических решений. Способность учиться на опыте дает возможность правильно скорректировать собственные стратегические направления и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Таблица 1

Альтернативные стратегии развития организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Общая стратегия | Стратегическая альтернатива |
| Сокращения  (выживания) | «Сбор урожая»  Организационная, маркетинговая, экономическая и финансовая, социальная санации  Ликвидация (банкротство) |
| Стабилизации  (ограниченного роста) | Экономия на затратах  Адаптация к внешней среде  Сохранение научно-технического и кадрового потенциала |
| Роста  (развития) | Интенсивный рост  Концентрированный рост  Интеграционный рост  Диверсифицированный рост |

Представленная таблица показывает широкий спектр стратегических направлений деятельности организации и основной задачей руководства является осуществление обоснованного и правильного выбора с учетом целей и условий их реализации. При этом осознание организационных стратегий обусловливает осуществление систематического всестороннего развития менеджеров с учетом опыта предыдущих стратегических решений. Способность учиться на опыте дает возможность правильно скорректировать собственные стратегические направления и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Применение стратегических альтернатив дает возможность выбрать свое направления для развития деятельности, в частности для повышения конкурентоспособности предприятия. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы и выбора стратегии. В период развития рыночной экономики определяется необходимость формирования производственного потенциала и повышения конкурентоспособности компании [3, с 144].

Стратегические альтернативы развивают или корректируют действующие в организации стратегии. Такие стратегии наиболее понятны и приемлемы руководству компаний. Альтернативы обновления также происходят из текущих стратегий организации, однако менеджеры намерены основательно изменить направленность действий компании. Такие стратегии приводят к крупным изменениям в целях, облике и масштабе стратегии. Но к полному изменению стратегии компании приводят инновационные стратегические альтернативы, так как предлагают новые продукты, методы конкурентной борьбы, управленческие решения. Радикальные предложения в инновационных альтернативах приводят к конфликту с положениями текущей стратегии и отказу от рассмотрения таких предложений. Для преодоления конфликта целесообразно включать инновационные альтернативы в процесс рассмотрения и принятия решений уже на самых ранних стадиях исследований.

Научная сфера исследований все больше проявляет интерес к данному вопросу и показывает, что наименее изученными являются вопросы выбора и оценки стратегических альтернатив и экономической эффективности [4, с 288].

Определены следующие этапы формирования и оценки стратегических альтернатив развития промышленных предприятий в повышении конкурентоспособности предприятия:

1) обеспечение возможности формирования стратегических альтернатив в промышленных предприятий на основе различных групп показателей (требование адаптивности по показателям);

2) характеристика и определение всех текущих направлений, методов и критериев оценки стратегических альтернатив в промышленных предприятиях;

3) качественная оценка приемлемости стратегических альтернатив на основе промышленного предприятия.

Первый этап предлагается разработать с помощью процедуры формирования групп показателей по реализации стратегической альтернативы развития промышленных предприятий, с разделением показателей по типам, которые не требует наличия технико-экономических показателей деятельности за определенный период и, следовательно, значительных временных и материальных затрат, а могут быть получены легко и при незначительном уровне субъективности.

Второй этап включает поиск необходимых направлений, методов, и критериев оценки стратегических альтернатив, а также из чего генерируется стратегический выбор, стратегическая опция, т. е. альтернатив, после которых формируются последующие оценка и отбор. Стратегические альтернативы формируются согласно границам возможных решений, которые могут быть выражены в виде критериев стратегических альтернатив и приняты в виде ограничений в реализации тех или иных решений.

Систематизация различных методов, направлений и критериев дает право и возможность выделить основные типы развития стратегических альтернатив. К примеру, ряд иностранных специалистов в сфере стратегического планирования выделяют следующие оценочные критерии: гармоничность, реализуемость, последовательность, достижимость целей предприятия, создание преимущества, взаимодействие условий во внешней и внутренней среде [4, с 301].

По общему мнению К. Эндрюса, Дж. Джонсона, Р. Румельта и К. Скоулза выбранная стратегия должна учитывать движение и действия конкурентов, стремящихся действовать в соответствии с изменившимися факторами успеха. Данная стратегия предусматривает возможность адаптироваться во внешней среде и реагировать на происходящие в ней изменения. С точки зрения исследователей, которые занимаются оценкой стратегических альтернатив, важно, чтобы стратегия опиралась на сильные стороны предприятия, использовались все имеющиеся ресурсы и ключевые технологии, благоприятствовали внешние факторы [4, с 301].

На третьем этапе осуществляется оценка приемлемости стратегических альтернатив. Топ-менеджеры в процессе стратегического выбора могут применять комплекс инструментов, способствующих достижению лучшего результата.

К моменту стратегического выбора и последующего анализа привлекаются финансисты, так как их решение определяющее при оценке финансовой ситуации и выработке дальнейшего хода действий.

Специалисты в области стратегического планирования используют общие рекомендации по применению стратегических альтернатив: более чем один подход или техника в построении целостности картины, учет приемлемости того или иного вида стратегии.

Таким образом, оценка стратегических альтернатив в промышленных комплексах может быть шире в зависимости от этапа развития как предприятия, так и рынка. Все большее значение в российской экономике принимают стратегические процессы на макро- и мезоуровне.

Процесс отбора стратегических альтернатив не всегда может быть объективным или чисто логическим действием. Значительно влияет оценка топ-менеджеров и других групп, заинтересованных в развитии предприятия, что может отражать структуру власти в организации. Окончательный выбор стратегии происходит через процедуры обучения, планирования либо путем принуждения или командования. Сегодня в промышленных предприятиях в большей степени распространены плановый и командный подходы.

**Выводы.** Стратегическое управление прочно вошло в деятельность промышленных предприятий. Регулярно обновляется методическая база, ряд отечественных и зарубежных специалистов активно взаимодействуют и перенимают опыт друг друга. Процесс формирования стратегических альтернатив является центральным и основополагающим моментом стратегического управления, который позволяет промышленному предприятию быть конкурентоспособным, занимать лидирующие позиции.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87. |
|  | О.В. Захарова, Е.А. Шумаева Управление изменениями: учебное пособие / О.В. Захарова, Е.А. Шумаева. – 3-е изд. перераб. – Донецк: ООО «Норд Компьютер», 2016. – с. 422. |
|  | Стас Марзан Фарук, Бадрахан Аслан Исмаил Направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в новых экономических условиях // фундаментальные исследования. – 2015. – № 11-7. – с. 144-148. |
|  | Дей Д. Оценивание стратегических альтернатив // Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВД по стратегическому менеджменту / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. – с.288-301. |