

Тема 7. Альтернативність у стратегічному виборі

7.1 Поняття стратегічних альтернатив

7.2 Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

7.3 Стратегічні альтернативи підприємства

7.1 Поняття стратегічних альтернатив

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході **альтернативність** виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

Отже, на основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого

досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель "продукт-ринок", модель М. Портера).

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

До **чинників**, що впливають на вибір стратегії можна віднести наступні:

1) розмір підприємства;

2) диверсифікованість підприємства;

3) стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається - обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення;

4) привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок;

5) стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються;

6) конкурентні переваги підприємства також враховуються при стратегічному виборі;

7) цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови;

8) потенціал підприємства. На цей чинник просто неможна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається;

9) особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша - складної побутової техніки чи електроніки;

10) стадія ЖЦ товару і підприємства. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду;

11) витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими витратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії;

12) інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його підприємства, хоч можливо особливої потреби у цьому не було;

13) кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості;

14) зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії;

15) ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі альтернатив;

16) фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії;

17) наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність - принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником;

18) усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрямки усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб з'ясувати, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників. До зовнішніх чинників вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз. До внутрішніх чинників віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДПКР; д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо);

19) фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребує певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії;

20) рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

Зрозуміло, що при виборі стратегії підприємства врахувати в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо, тому необхідно обрати ті, що найбільше впливають на сучасному етапі функціонування підприємства.

Відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності **об'єктивним обмеженням**, до яких відносяться:

1) рівень наявних фінансових ресурсів (навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно зважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів недостатньо, підприємство ризикує, беручи кредити під високі відсотки);

2) рівень прийнятного ризику (більшість підприємств готові ризикувати по мінімуму, що істотно знижує діапазон вибору стратегій);

3) потенційні навички і можливості підприємства (реалізація обраних стратегій вимагає, у більшості випадків, більше навичок і можливостей, чим володіє підприємство. Наприклад, підприємство має гарний виробничий потенціал, але не має досвіду проведення маркетингових досліджень);

4) відносини в межах робочих зв'язків підприємства (дуже часто постачальники або дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію);

5) протидія конкурентів (досить часто обрані стратегії неможливо використати через дію конкурентних сил. Так, наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати "ціновою війною").

Обмеження значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії.

Наступним етапом вибору є оцінка альтернативних стратегій з точки зору певних критеріїв відбору.

Критерії стратегічного вибору - це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається.

До **критеріїв відбору стратегії** можна віднести:

- відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;
- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;
- загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати): а) наявність необхідних ресурсів;
- сумісність з внутрішньою організацією і культурою; в) допустимість можливих наслідків тощо;
- узгодженість стратегії: а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними.

В цілому можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них - цілям підприємства.

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й

матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

7.2 Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель "крива досвіду", модель "життєвий цикл попиту", метод РІМБ, модель "товар - ринок", модель М.Портера тощо.

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)

Криву досвіду запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив наступну кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис.11.1).

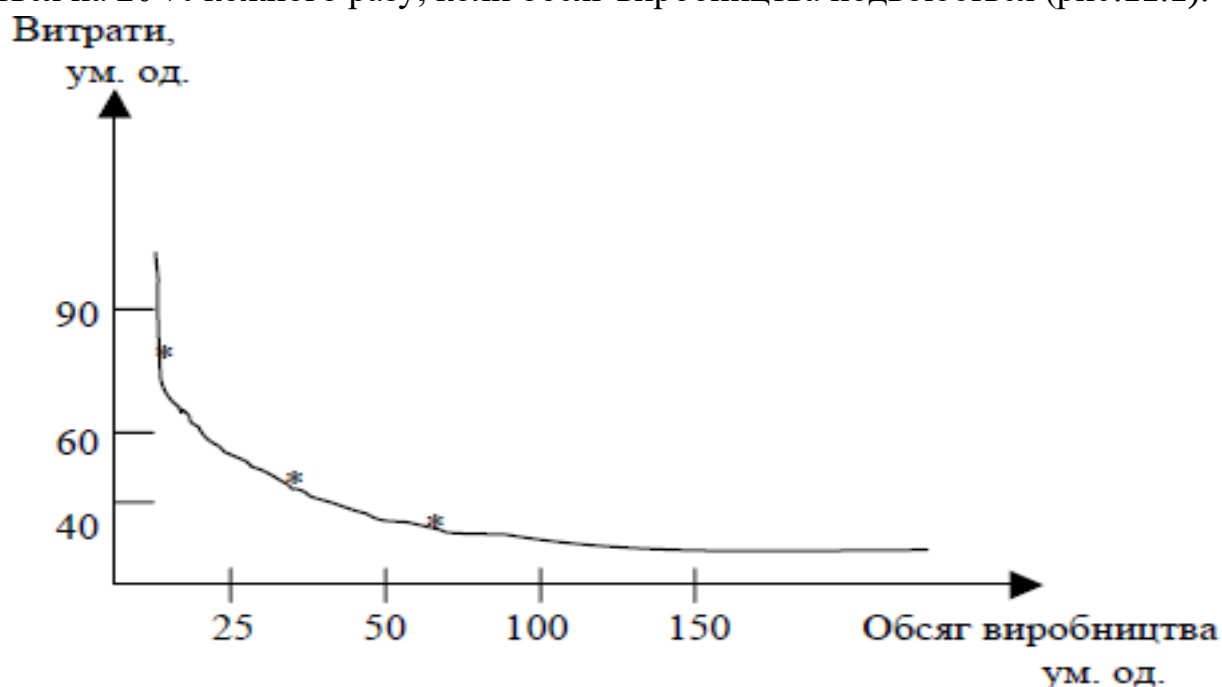


Рис. 11.1 Крива досвіду

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширювати долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку)

Дана модель (рис. 11.2) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства - уже зовнішній - динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 11.1).

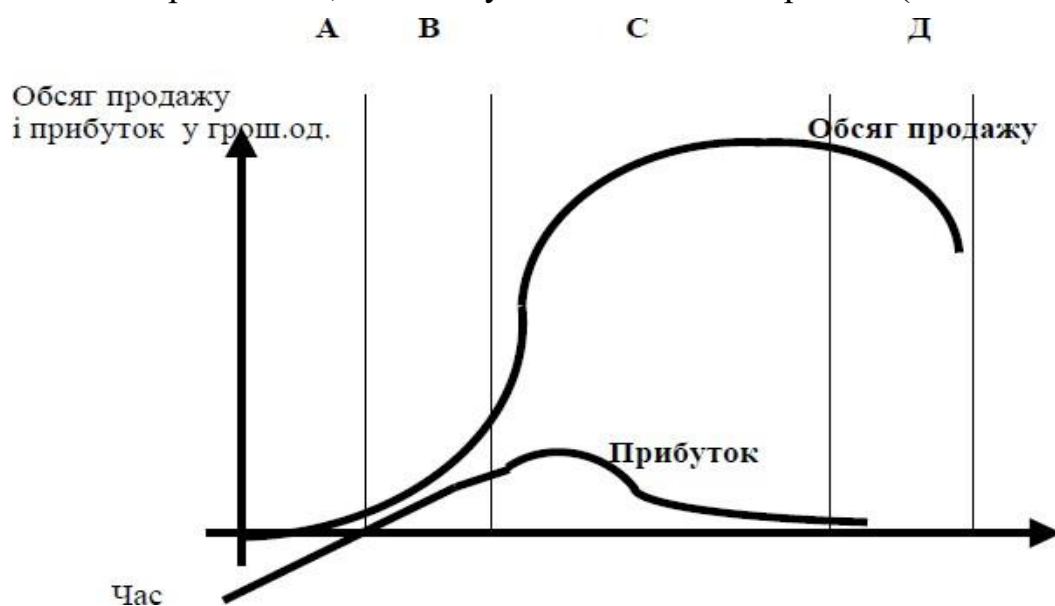


Рис. 11.2 Крива ЖЦТ

Таблиця 11.1.

Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції збуту	Обсяги: прибутку	Стратегії
I фаза — А Зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза — В Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза — С Зрілість	Стабільний великий	Стабільний високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза - Д Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку - визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Модель "продукт-ринок"

Базується на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 11.2).

У матриці відображені напрямки розширення ділової активності підприємства, що залежать від ринку (освоєний чи новий для неї) на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує.

Таблиця 11.2

Матриця Ансоффа "продукт - ринок"

Тип ринку	Тип товару	
	<i>освоєний</i>	<i>новий</i>
<i>Освоєний</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
<i>Новий</i>	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Ця матриця використовується з метою раціонального розподілу зусиль та ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає посиленні маркетингу на існуючих (традиційних для підприємства) ринках для існуючих (традиційних для підприємства) продуктів з метою дії або розширення місткості ринку. Шляхи і заходи: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращення якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонування зразків, зниження ціни).

Стратегія розроблення нового продукту (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих (традиційних для підприємства) ринках: впровадження нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства.

Стратегія розширення ринку (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами. Можливі заходи: збут на нових підприємства ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку).

Стратегія диверсифікації передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Звернення до цієї стратегії пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

Модель Томпсона

А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вмираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію (рис. 8.6).

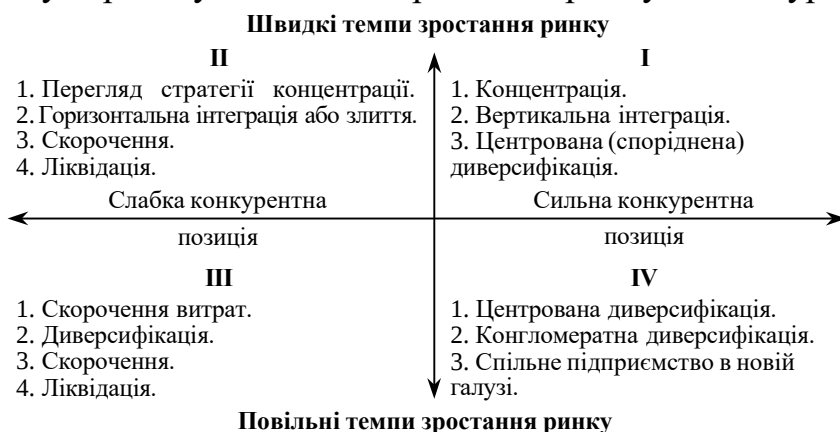


Рис. 11.3. Матриця послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку

Стратегічні альтернативи за методикою БКГ наведені в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Стратегії, які рекомендуються для секторів бізнесу моделі БКГ

Сектор бізнесу	Рекомендовані стратегії
"Важкі діти"	1) агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в "зірку"); 2) зміцнення позиції; 3) згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик
"Зірки"	1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку; 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку
"Дійні корови"	1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія "збирання врожаю" для слабких "корів" (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді)
"Собаки"	1) збереження своєї позиції на ринку при наявності прийняттого рівня одержання прибутку та потоку готівки; 2) стратегія "збирання врожаю", скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу корпорації, але й дати рекомендації зі стратегічного балансу потоку готівки (перспектив витрат та одержання корпорацією коштів від кожної СОБ в майбутньому).

Експертні методи в стратегічному виборі

В останній час все більше уваги приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

Найпоширенішими експертними методами в стратегічному виборі є наступні:

- метод "мозкової атаки";
- метод Дельфі;
- метод складання сценаріїв.

Перші два методи відносяться до методів колективної експертної оцінки і засновані на виявленні та узагальненні колективної думки експертів. Сутність цих методів полягає у визначенні погодженої думки фахівців відносно майбутнього стану підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії.

Всі методи колективної експертної оцінки припускають:

- створення робочих груп (аналітичних груп), що організовують опитування фахівців (кількість експертів визначається аналітичною групою) та обробляють отримані матеріали;
- аналітична група підготовляє заздалегідь матеріали аналітичного характеру про розвиток підприємства в минулому, формулює цілі та підцілі оцінки;
- аналітична група розробляє питання для експертів, відповіді на які повинні дати картину прогнозованого розвитку підприємства у випадку реалізації обраної стратегії, при цьому питання повинні бути складені так, щоб однозначно розумілися експертами;
- після одержання відповідей робоча група проводить обробку отриманих матеріалів, узагальнює суб'єктивні думки експертів у середні судження.

Метод "мозкової атаки"

Припускають два етапи здійснення експертної оцінки: на першому етапі здійснюється генерація ідей експертами, на другому - руйнування висловлених ідей і розробка контрідей.

При проведенні експертної оцінки методом "мозкової атаки" експерти збираються разом і відкрито обговорюють проблемне завдання, розроблене аналітичною групою. При цьому висловлення експертів повинні бути чіткими і однозначними; кожен експерт може висловити кілька думок, ідей, але не підряд; забороняється критикувати думки, які висловлювалися колегами експерта. Обговорення закінчується, коли всіма експертами прийнята загальна, прийнятна для всіх точка зору щодо вирішення проблеми.

Перевагами даного методу є: оперативність в ухваленні остаточного рішення; відносна простота проведення оцінки; у порівнянні з методом Дельфі займає менше часу; властива гнучкість у судженні експертів (хоча останнє може розцінюватися і як недолік, оскільки відбувається психологічний тиск на експерта і він може змінити свою думку, підкорившись думці більшості, що може виявитися і невірним).

Метод Дельфі

Припускає анонімність опитування. При цьому методи експерти не спілкуються один з одним. Думки експертів узагальнює аналітична група та узагальнене судження знову пропонується розглянути кожному експертові, висловити свою згоду або незгоду з узагальненою точкою зору. Цей процес триває доти, поки всі

експерти не будуть згодні, у більшому або меншому ступені, з узагальненою думкою щодо вирішення поставленою аналітичною групою проблеми.

Перевагами даного методу є відсутність психологічного тиску експертів один на одного, а також можливість статистичної обробки отриманих результатів. Недоліками методу є більші витрати часу і сил, виключення гнучкості судження експертів.

Метод написання сценарію

Відноситься до методів індивідуальної експертної оцінки. Експерт прогнозує процес розвитку підприємства в майбутньому у випадку реалізації обраної стратегії у вигляді сценарію його розвитку як у часі, так і при різних умовах, тобто розробляється оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірнісний (усереднений) сценарій майбутнього стану підприємства.

7.3 Стратегічні альтернативи підприємства

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл. 11.4.).

Таблиця 11.4

Стратегічні альтернативи	
Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання „врожаю” 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Виживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть „перехрещуватись”. І все-таки кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до **стратегії зростання** можуть передбачати наступне.

Стратегічна альтернатива „інтенсифікація” передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива „інтеграція” передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види:

- „інтеграція назад” полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);
- „інтеграція вперед” передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару);
- „інтеграція по горизонталі” дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

Стратегічна альтернатива „техніко-технологічний розвиток” є обов’язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної **стратегії стабілізації** передбачають наступне.

Стратегічна альтернатива „економія витрат”, зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентноздатності підприємства. „Збирання врожаю” означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування даного бізнесу і пожинання плодів колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

Постійна адаптація до зовнішнього середовища, як стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, направлені на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, як стратегічна альтернатива, направлена на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної **стратегії виживання** (скорочення) означають наступне.

Організаційна санація передбачає:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;
- зміну організаційно-правової форми підприємства;
- участь підприємства у різноманітних об’єднаннях і т.д.

Економічна і фінансова санація передбачає:

- продажу лишнього майна, перш за все „неліквідів”, за-лежалих запасів;
- нормалізацію дебіторської і кредиторської за боргованості;
- інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає:

- проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових „ніш”, нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов’язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає:

- передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;
- комерціалізацію соціально-комунальної сфери;
- заходи по соціальному захисту персоналу підприємства

Стратегічна альтернатива „ліквідація бізнесу” або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що залишився.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.