

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.С. Головачев, М.А. Головачева

Ключевые слова: конкурентная стратегия, виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия, эксплерентная (пионерская) стратегия, коммутантная стратегия (приспособления).

Актуальность проблемы

Конкурентная стратегия предприятия – эффективная модель его развития в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, разработанная на основе определения стратегических целей и способов их достижения, позволяющих определить долговременные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности.

Актуальность проблемы формирования конкурентной стратегии развития предприятия обусловлена необходимостью повышения эффективности производства. Для решения задач, обусловленных актуальностью данной проблемы в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, необходимы современные методы формирования конкурентных преимуществ и, прежде всего, стратегический менеджмент и маркетинг, позволяющие: а) выявить стратегические конкурентные преимущества; б) разработать конкурентную стратегию развития предприятия на основе знания и выбора из числа альтернативных стратегий; в) определить наиболее эффективные средства достижения стратегических целей и на этой основе определить задачи по формированию конкурентных преимуществ с учетом требований современного рынка. В данной цепочке проблем одной из определяющих является разработка конкурентных стратегий развития предприятия.

Использование традиционных форм организации производства (кооперирование, специализация, концентрация и комбинирования) для разработки конкурентных стратегий не решает данную проблему, так как такие формы ограничиваются лишь производством. В условиях рыночной экономики все формы организации и управления производством предприятий имеют связь с рынком, обусловлены конкуренцией и определенными типами конкурентных стратегий.

Отметим, что в научном арсенале имеется множество разработанных стратегий развития предприятий. Однако в практике среди альтернативных стратегий выделяют базовые (что является предметом исследования данной статьи), а также модели, которые были разработаны И. Ансоффом (матрица «товар – рынок»), бостонской консультационной группой (матрица «рост рынка – доля рынка») и М. Портером (модель конкуренции) [1; 2; 3; 4; 6]. Альтернативными стратегиями в матрице И. Ансоффа являются: стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия разработки нового товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации. Бостонская консультационная группа предлагает использовать атакующую и оборонительную стратегии, а также стратегию отступления. М. Портер в зависимости от издержек и специализации производства выделяет стратегии массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга.

Среди всех стратегий особое место занимают базовые, разработанные Л.Г. Раменским (1935) и значительно позднее – Х. Фризевинкелем. В зависимости от конкуренции в природе, первый выделил следующие типы конкурентных стратегий: виоленты, пациенты, коммутанты и эксплеренты. Второй предложил, сочетающуюся с первым, «звериную», но легко запоминающуюся классификацию стратегий развития предприятий: а) гордые львы, могучие слоны и неповоротливые бегемоты, б) хитрые лисы, в) серые мыши и г) ласточки. Каждому типу предприятий соответствуют определенные формы организации производства, и в целях своего развития предприятия используют соответствующую базовую стратегию [5; 7]. С учетом современных форм организации и управления производством и условий развития конкуренции рассмотрим теоретические и практические проблемы формирования базовых конкурентных стратегий.

Виолентная (силовая) стратегия львов, слонов и бегемотов

Эта стратегия характерна для *массового крупного производства однотипных товаров с высокой степенью конкуренции*. Она соответствует глобальному рынку и стандартному бизнесу, которому присущ эффект масштаба, получаемый за счет не только меньших условно-постоянных издержек на единицу продукции, но и применения производительного оборудования и специализации, а также эффективного сервиса, уменьшающих совокупные издержки на единицу продукции и создающих основу для снижения цен. Виоленты используют финансовые преимущества по обеспечению масштабных научных исследований в области инновационной деятельности, развитой сбытовой сети, маркетинга и рекламы в расчете на одно проданное изделие. Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, предприятие стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов за счет сравнительно дешевых изделий и, как правило, имеющих умеренное качество.

Однако все эти преимущества не бесконечны, они проявляются только в пределах оптимального уровня концентрации производства. Недостатки таких предприятий проявляются, когда: а) не загружены их огромные производственные мощности по причине, например, уменьшения спроса на товар и спада производства; б) предприятие-виолент занимает на рынке позицию монополиста. При этом отметим, что о монополии нельзя говорить, если товар в основном реализуется не на внутреннем, а на мировом рынке. В этом случае предприятие при наличии конкурентоспособности попадает в международное конкурентное поле и тогда концентрация производства предприятий-виолент приобретает цивилизованную форму. При развитом экспорте гигантские предприятия являются стержнем любой развитой экономики. Составляя не более 1–2% от общего числа предприятий США, Западной Европы или Японии они создают до 50% ВВП, а в промышленности – более 50% продукции.

При оценке деятельности предприятий-виолент и формировании их конкурентных стратегий следует учитывать их модификации по следующим стадиям развития:

– «*гордые львы*» – первая стадия в развитии гигантских предприятий-виолент. Компания-лев быстро растет благодаря рыночному успеху своих товаров в перспективном сегменте рынка, основанному на квалификации управленческо-

го аппарата, крупномасштабных инвестициях в производство, мощной сбытовой и торговой сети. Компании-львы, как правило, не имеют побочных производств, слабо проникают в смежные отрасли, т.е. имеют *низкую диверсификацию*. В целом же, динамичные львы являются технологическими лидерами и возглавляют технический прогресс в своей отрасли;

– «*могучие слоны*» – вторая стадия с более низкой активностью в развитии виолента. Компании-слоны менее динамичны, чем львы, но имеют достаточную стабильность. Они отличаются особо крупными размерами и *массовым производством, широкой диверсифицированностью* с большим ассортиментом и наличием развитой международной сети филиалов и, в итоге, – средним по темпу, но очень устойчивым ростом. В завидном состоянии компании-слоны при благоприятных обстоятельствах могут пребывать долгие десятилетия;

– «*неповоротливые бегемоты*» – завершающая, увядающая стадия развития виолента. Компания-бегемот, сохраняя большие размеры, утрачивает динамизм по причине распыления сил по разным направлениям, теряет темпы развития, происходит омертвление значительной части капитала в утративших перспективность производствах, постепенное усугубление технологического отставания и старения компании. В этой ситуации существует лишь два выхода: либо ликвидировать и распродать неэффективные производства и возвратиться в стадию «слона», либо стать поглощенным более удачливым конкурентом.

Пациентная (нишевая) стратегия «хитрых лис»

Она типична для крупных, средних и малых предприятий с узкой специализацией. Эта стратегия добивается своей цели не силой (как виоленты), а хитростью в области приспособления к локальному рынку. Она предусматривает производство необычной продукции для узкого сегмента специализированного рынка, т.е. для ограниченного круга потребителей. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция, производимая предприятиями-виолентами. Узкая рыночная ниша позволяет предприятию-пациенту уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Философия «хитрых лис»: не бороться напрямую с ведущими корпорациями (такая борьба заведомо обречена на провал), а выискивать недоступные для гигантов сферы деятельности, делая ставку на

дифференциацию продукта и сосредоточение усилий на узком сегменте рынка.

Экономическую оценку специализированного производства можно осуществить по запасу конкурентоспособности товара (т.е. по разнице между потребительской ценностью и ценой реализации). Количественный запас конкурентоспособности равен прибыли потребителя от покупки товара. Если при стандартном (массовом) производстве запас конкурентоспособности обеспечивается за счет более низких цен, то при специализированном производстве он возникает благодаря высокой потребительской ценности товара. Выигрыш от дифференциации товара при специализированном производстве может одновременно обеспечить увеличение: 1) запаса конкурентоспособности, т.е. прибыли потребителя от покупки товара; 2) прибыли производителя. Таким образом, выигрыш от дифференциации товара равен сумме прибыли покупателя и прибыли товаропроизводителя.

Выгода товаропроизводителя от дифференциации товара заключается в том, что она: а) позволяет повысить цены на свой товар по причине производства высококачественной продукции, своеобразного положения «мини инновационного предприятия-монополиста» на рынке (единственного производителя данного товара) и особой власти на рынке; б) формирует лояльность к марке; в) открывает доступ к новым потребителям; г) защищает предприятие-пациента от конкурентов.

Отметим, что основными причинами, порождающими дифференциацию товаров, являются существующие между разными товарами различия в: 1) качестве, 2) сервисе, 3) рекламе. При этом главным из факторов дифференциации является качество товара.

По мере того как предприятие-пациент накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой отрасли, его узкая ниша на рынке надежно защищает его от вторжения конкурентов. Этот период жизни пациента часто отличается быстрым ростом оборота, так как появляется широкий круг потребителей, новейшие достижения обеспечивают продукции не только высокое качество, но и высокую цену. Сама компания, оставаясь не очень большой по размерам, становится высокодоходной.

Однако узкая специализация порождает и существенные недостатки. Во-первых, патенты, технология, специализированная сбытовая сеть компании имеют цену лишь до тех пор, пока существует та особая рыночная потребность, на удовлетворение которой пациент ориентирован. Поэтому пациент постепенно становится залож-

ником узкой рыночной ниши, которую он занял или сам ее создал, а узкоспециализированный технологический, кадровый и рыночный потенциалы не позволяет изменить производственный профиль деятельности. Многие пациенты, имея преимущества, разорялись, ибо в изменившихся условиях их специальные познания и потенциал обесценивались, а другого они эффективно делать не умели. Предприятия-лисы, приспособившись к удовлетворению узкоспециальных потребностей, процветали, и одновременно, по мере снижения спроса на их продукцию, теряли гибкость и способность менять род деятельности.

Вторая крупная проблема пациента – опасность захвата его гигантом, в результате которого последний получает доступ к патентам, ноу-хау, специализированной сбытовой сети пациента. Срабатывает закономерность, в соответствии с которой победить специализированное предприятие в его области трудно, а захватить целиком – часто намного легче. После поглощения предприятия-пациента, как правило, не происходит его полного растворения в структуре корпорации-захватчика: бывший независимый пациент управляется как дочернее общество и имеет высокую степень автономности. Судьба же пациентов, избежавших поглощения, может развиваться по двум сценариям: или превращение в виолента, или смена стратегии.

Первый путь типичен для подавляющего большинства пациентов, пока их размеры не достигнут грани рыночной ниши. Если объем сегмента рынка, обеспечиваемого пациентом, стагнирует, то фирма прекращает свой рост. В этом своеобразном застое проявляется недостаток пациентной стратегии: ограниченность размера ниши, т.е. рынка, на котором работает специализированная компания. Приближение к этому пределу ставит фирму перед трудным выбором: или сохранить свою производственную программу, но тогда придется отказаться от дальнейшего роста; или перейти на освоение новых товаров, что требует крупных инвестиций и собственных средств для их финансирования. А это уже проблема, связанная с большим риском, особенно в ситуации стагнации предприятия.

Второй путь – смена стратегии. Он открывается лишь перед очень немногими компаниями. Во-первых, пациент получает такой шанс, когда избранная им новая ниша оказывается очень перспективной и обеспечивает массовый рынок, на котором ему удастся сохранить лидерство. В этом случае трудно определить, является ли еще предприятие «лисой» или уже стало «львом». Во-вторых, пациент мо-

жет выйти за пределы своей ниши, если он предварительно накопил необходимые ресурсы для рывка в массовое производство. Этот случай тесно связан с радикальной перестройкой структуры отрасли, что не гарантирует успех каждому пациенту, так как такое предприятие немедленно столкнется с сильной конкуренцией давно определившихся лидеров. Однако новый подъем сегментированной отрасли может быть обеспечен новыми технологиями опытных товаров, что означает использование эксплерентной стратегии «первых ласточек».

Эксплерентная (пионерская) стратегия «первых ласточек»

Она связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. *Эта стратегия характеризуется глубоким специализированным видом деятельности в создании новых товаров и услуг* и сопряжена с крайне рискованным поиском инновационных решений, которые в случае удачи дают великолепные результаты. Известно, что в США 85 % пионерских ласточек заканчивает банкротством. Но в 15 случаях из 100 на долю эксплерента выпадает огромный технический и финансовый успех. Этого оказывается достаточно, чтобы привлекать в пионерский бизнес новые и новые, в основном малые (уникальные), «предприятия-ласточки», основанные на знаниях и наличии малой доли материальных активов.

Организационной формой поддержки пионерского бизнеса являются технологические парки, которые обеспечивают предприятия-эксплеренты возможностью осуществлять свою деятельность в кооперации с НИОКР. Особенность этого бизнеса – рискованные (венчурные) вложения капитала в деятельность предприятий-пионеров ради получения сверхвысокой прибыли. Как правило, здесь действует принцип распределения инвестиций между несколькими предприятиями-первопроходцами с таким расчетом, чтобы убытки от возможных провалов некоторых проектов покрывались прибылями от удачных инноваций.

Главный фактор силы эксплерентов – опережение во внедрении принципиальных нововведений, которые открывают путь к свободным от конкурентов рынкам и позволяют «предприятию-ласточке» извлекать существенные выгоды из первоначального единоличного присутствия на новом рынке.

После долгожданного прорыва инноваций на рынке надобность в прежней пионерской стратегии отпадает и перед предприятием встают прозаические задачи по обеспечению рутинного

кругооборота (по Йозефу Шумпетеру), по удержанию доли на рынке, текущего улучшения продукта, повышения рентабельности. Эти задачи предприятие решает известными для его методами правильного поведения. Компания, отстаивая свои интересы, рационально реагирует на изменения рынка и обеспечивает развитие НТП и статическое оптимальное состояние экономики. Динамичный же оптимум обеспечивает конечно не рутину, а такой возмутитель спокойствия, как предприниматель, который использует новые комбинации ресурсов для: а) создания нового товара (услуги); б) применения нового источника или вида сырья; в) введения новых принципов организации деятельности фирмы; г) создания нового метода производства; д) открытия нового рынка сбыта. В результате предприниматель нарушает устоявшуюся рутину ведения дел ради собственной выгоды и способствует динамичному развитию экономики на основе осуществления радикальных нововведений (табл. 1).

На радикальные инновации способны идти только предприятия-эксплеренты, а улучшающие инновации – это удел, как правило, виолента или пациента.

Первое преимущество эксплерентов в сфере прорывного НТП связано с их готовностью нести огромные риски. Часть из рисков, например, провал при проектировании, может быть исключена, если эксплерент не производит радикальные инновации, а занят деятельностью по улучшению существующих инноваций и при этом пользуется основными научными результатами крупных компаний. Возможные риски в планировании бюджета и выполнении его по времени тоже не пугают эксплерента, так как он не ведет текущее (традиционное) производство. В целом же в пионерский бизнес идут те предприниматели, которые к малым рискам нечувствительны. И наоборот, пренебречь рисками для крупной компании не реально, так как предприятие-гигант превратится в банкрота.

Для компаний-эксплерентов оптимальной формой коллектива, работающего над прорывной инновацией, является группа единомышленников с сильным лидером, который является основным энтузиастом новой идеи и ее покровителем. *Главной проблемой* этих компаний является финансирование разработки эксклюзивного конкурентоспособного товара. На первом этапе предприниматель-энтузиаст, который не имеет первичного капитала, может преодолеть сопротивление рыночных сил и внедрить инновационную комбинацию использования ресурсов только опираясь на обоснованный бизнес-план, кредит или на государственную поддержку.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика радикальных и улучшающих инноваций [7]

<i>Характеристики</i>	<i>Радикальные нововведения</i>	<i>Улучшающие нововведения</i>
А. Риски и трудности		
1. Провал при проектировании	очень вероятен	маловероятен
2. Провал на рынке	очень вероятен	средняя вероятность
3. Планирование бюджета проекта	затруднено	легко осуществимо
4. Планирование проекта по времени	затруднено	легко осуществимо
Б. Организация работы:		
1. Тип руководителя проекта	первопроходец	специалист
2. Наилучшая форма исследовательского коллектива	группа с сильным лидером	демократически управляемая группа
3. Сопротивление инновации	очень сильное	умеренное
4. Куратор проекта	высший руководитель фирмы	назначенное лицо
В. Результаты:		
1. Степень новизны товара	очень высокая	от малой до средней
2. Изменение рыночных позиций	очень большое	от слабого до среднего
3. Долгосрочные конкурентные преимущества	очень большие	от малых до средних

Вторым источником финансирования инновационной деятельности предпринимателя-первопроходца может выступать венчурный капитал. В целях снижения риска венчурная фирма может разделить необходимые капиталовложения для эксплорента на несколько частей и через определенные отрезки времени представить их предпринимателю-энтузиасту, руководствуясь двумя правилами. Во-первых, каждое новое вложение осуществляется только в случае, если предыдущее себя оправдало. Во-вторых, каждое новое вложение больше предыдущего и предоставляется на все более выгодных для пионера условиях. В итоге эксплорент получает финансирование, а венчурная фирма сильно не рискует. Когда же приходит рыночный успех профинансированного проекта, венчурная фирма продает пакет акций, полученный от пионера, на бирже, имея колоссальную прибыль.

При этом у производителя инновационного товара создается запас конкурентоспособности, который представляет разницу между высокой потребительской ценностью товара и относительно низкой ценой его приобретения. Запас конкурентоспособности нового товара характеризует прибыль потребителя.

По мере расширения рынка нового товара начинается этап массового производства ведущих корпораций, которые осваивают у себя новый товар компаний-первооткрывателей и, поставляя более широкий ассортимент на рынок, вытесняет из него компанию-пионера. Чтобы успешно действовать на рынке в новых условиях, когда новый товар стал массовым, пионер должен сменить стратегию. Он может либо сформировать новую специализацию и развиваться, используя пациентную стратегию,

либо осуществить масштабные инвестиции в производство, управление и сбытовую сеть, т.е. переродиться в крупную компанию.

Коммутантная стратегия (приспособленная) «серых мышей» (малых неспециализированных предприятий) преобладает при бизнесе в локальных масштабах. Такой бизнес не требует крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов. Фирмы-мыши легко идут на резкие изменения коммерческой деятельности, на которые другие фирмы неспособны. Повышенная гибкость становится источником силы коммутантов в конкурентной борьбе. Цель получения прибыли и готовность прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Особенности фирм-коммутантов:

- их малый размер и готовность использовать каждую возможность для незанятого бизнеса;

- их готовность удовлетворить локальные потребности рынка, что и определяет их связующую роль в экономике;

- почти полное отсутствие постоянных издержек, так как малая фирма не несет расходов на НИОКР, амортизационные отчисления почти отсутствуют, рекламные издержки мизерны: а) невелики по размеру и связаны с ограниченным кругом клиентов; б) разнородны, что не допускает, например, серийного производства; в) многочисленны; г) изменчивы;

- осознанная гибкость их стратегии и способность радикально менять сферу своей деятельности в соответствии с изменением

спроса, придерживаясь методов агрессивного маркетинга.

Все эти особенности обеспечивают относительную конкурентоспособность коммутантов. В этой связи в конкурентной борьбе с более мощными и лучше оснащенными соперниками коммутанты избирают один из трех вариантов поведения: деятельность в сферах традиционно обслуживаемых только малым бизнесом (коммутанты традиционного типа); выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной фирмы (виолента или пациента). Это коммутанты-субпоставщики; выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия (коммутанты-подрататели).

К недостаткам стратегии фирм-коммутантов относятся:

– низкая степень их устойчивости особенно в условиях микроэкономических потрясений, технологических сдвигов, изменений государственной политики, в частности, таможенных пошлин;

– утрата преимуществ коммутантной стратегии в связи с ростом размеров компании, что приводит к ее неустойчивости, потере гибкости, ухудшению управляемости и росту издержек. В итоге коммутант превращается в переростка и встает проблема смены стратегии.

Выросшая малая фирма-коммутант может воспользоваться следующими вариантами поведения:

1) использовать стратегию виолента, т.е. повысить свою эффективность и добиться более низких средних издержек;

2) использовать стратегию пациента – выработать эффективную специализацию, защищающую его от конкурентов;

3) не меняться и стать легкой добычей для первого же сильного противника.

У коммутанта есть и еще одна рациональная линия поведения – просто не расширять размеров своего дела и поступиться увеличением прибыли.

Заключение

Анализ базовых стратегий конкурентной борьбы показывает, что каждая стратегия фирм-виолентов, пациентов, коммутантов, эксплерентов уникальна и нет необходимости «войны всех против всех». Разумнее обеспечивать существование в конкурентной среде своей рыночной ниши, взаимное дополнение компаний разных типов или идти на раздел рынков, основанных не на сговоре, а на размежевании (дифференциации) ниш, что ослабляет конкуренцию. Это означает, что фирмы в силу своей неодинаковой приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях, стремятся работать только на тех его сегментах, где они сильнее конкурентов.

Дифференциация рыночных стратегий развития фирм с разным профилем и организационной формой производства представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики производства и рынков для различных типов стратегий фирм [7]

Тип стратегии	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ластоки»)
Профиль производства	универсальное мелкое	специализированное	массовое	экспериментальное
Размер компаний	мелкие	крупные	крупные	средние
		средние		
Устойчивость компании	низкая	мелкие	высокая	низкая
		высокая		
Расходы на НИОКР	низкие	средние	высокие	высокие
		высокие		
Факторы силы в конкурентной борьбе	гибкость, многочисленность	приспособленность к особому рынку	высокая производительность	Опережение в нововведениях

Каждый тип фирмы и его стратегия играют свою роль в развитии соответствующих этапов научно-технического прогресса. Так, эксплеренты («ласточки») обеспечивают первый этап НТП – изобретения и их внедрение, на втором этапе тиражирование выполняют виолентные фирмы («львы», «слоны» и «бегемоты»), третий

этап – дифференциацию обеспечивают пациенты («лисы»), четвертый этап развития НТП – зрелость фирм, присуща и виолентам, и пациентам, и коммутантам. Данные типы конкурентных стратегий не приводят к созданию и внедрению принципиальных нововведений, а поэтому для этих трех разновидностей фирм завершается

цикл используемых форм научно-технического прогресса. И только новое поколение эксплерентов («ласточек») путем проб и ошибок готовит очередной прорыв в принципиально новой области бизнеса и создает условия для нового цикла научно-технического прогресса.

В целом же каждый тип фирмы выполняет наиболее свойственные ему функции, а их система в совокупности (в сочетании) достаточно эффективно обеспечивает общественные потребности. Одновременно зарождаются и развиваются новые организационные формы компаний, которые наиболее успешно обеспе-

чивают конкурентоспособность на мировых рынках. К таким формам, прежде всего, относятся кластеры, финансово-промышленные группы (ФПГ) и транснациональные корпорации (ТНК), которые интегрируют различные формы организации производства (концентрацию, комбинирование, кооперацию и специализацию). Кластеры, ФПГ и ТНК сочетают рыночные отношения фирм-виолентов, пациентов, коммутантов, эксплерентов, они имеют устойчивые конкурентные преимущества и проявляют в основном позитивное влияние на национальную конкурентоспособность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
2. Дурович, А.П. Основы маркетинга: учеб. пособие / А.П. Дурович. – М.: Новое знание, 2004.
3. Карлоф, Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991.
4. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996.
5. Олехнович, Г.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие / Г.И. Олехнович. – Минск: БГЭУ, 2010.
6. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993.
7. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996.

РЕЗЮМЕ

Раскрывается актуальность проблемы формирования конкурентных стратегий, сущность базовых стратегий развития предприятий в условиях ужесточения конкуренции. Выявлены преимущества и недостатки виолентной (силовой), пациентной (нишевой), эксплерентной (пионерской) и коммутантной стратегий.

SUMMARY

The article reveals the urgency of the problem and the essence of the basic strategies for enterprise development in a tougher competition. It explains the advantages and disadvantages of violent, patient, pioneer and commutant strategies.

*Статья поступила в редакцию 3 марта 2011 г.