

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

### Strategic management of development of the enterprise in market conditions

Л. И. Дулевич, профессор, кандидат эк. наук  
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии  
(г.Горки, ул.Мичурина 5)

#### Аннотация

В статье приведен перечень стратегий, по которым предприятие может развиваться. Выбор стратегии зависит от факторов, которые определяются степенью соответствия бизнес-идее, макроусловиями (рыночными и отраслевыми условиями), микроусловиями с помощью *SWOT*-анализа.

**Ключевые слова:** стратегия, условия, факторы, рынок, анализ, предприятие.

#### Summary

This article provides a list of policies in which the company can develop. Choice of strategy depends on factors that are determined by the degree of compliance with the business idea macroconditions (market and industry conditions), microenvironment using the *SWOT*-analysis.

**Keywords:** strategy, conditions, factors, market, analysis, company.

В современных условиях мирового финансового кризиса, когда сокращается спрос на продукцию, и снижаются объемы ее производства, ограничены ресурсы и инвестиции, необходимо представлять перспективу развития предприятия с учетом влияния внешней среды, динамики развития экономики страны, использовать открывающиеся возможности, предоставляемые внешней средой, либо наоборот, смягчать ее неблагоприятное воздействие.

Таким образом, стратегия – это определение основных долгосрочных целей, задач и направления действий, которое выбирает предприятие, учитывая соотношения между его внутренними сильными и слабыми сторонами, внешними возможностями и угрозами, для того, чтобы достичь поставленные цели. Стратегия развития предприятия динамична: она постоянно обновляется по мере его развития.

Развитие предприятия – качественное явление, сопровождающееся внедрением инноваций в области его продуктов, процессов, структур, а также организации и управления. Оно представляет собой преобразование внутренней и внешней (управляемой) среды предприятия, обеспечивающее ему достижение, удержание и усиление конкурентного преимущества [1].

Понятие «стратегия долгосрочного развития предприятия» тесно связано с понятием «экономический рост». Категория роста по отношению к предприятию является количественной. С ней связываются увеличение его ресурсов, расширение масштаба деятельности и его доли на рынке.

При эффективном управлении и благоприятных макроэкономических условиях идеальный экономический рост наблюдается при выполнении следующих условий: темпы роста прибыли должны опережать темпы роста выручки, а темпы роста выручки должны быть выше темпов роста активов предприятия («золотое правило экономики»). Более высокие темпы роста прибыли по сравнению с темпами роста выручки означают повышение уровня рента-

бельности продаж и снижение себестоимости единицы продукции. Более высокие темпы роста выручки по сравнению с темпами роста активов предприятия свидетельствуют о повышении интенсивности использования ресурсов предприятия, об ускорении оборачиваемости капитала.

**Стратегическое управление развитием предприятия** заключается в моделировании управления организацией, способности выявлять необходимые изменения в самой стратегии развития, а также способности воплощать стратегию в реальную деятельность предприятия. Моделирование стратегии развития предприятия должно быть многовариантным: при неблагоприятном изменении внешней среды, стабильном и благоприятном. Необходимо также проводить сравнительный анализ эффективности нескольких программ достижения стратегических целей.

Общую стратегию развития можно разделить **по функциональному признаку** на совокупность стратегий, которые представляют стратегическую программу (политику) деятельности предприятия [3].

Как правило, стратегическая программа состоит из следующих функциональных стратегий:

- **маркетинговая стратегия** (определяет необходимость производства и реализации определенного товара, рынок его сбыта и условия его реализации);
- **стратегия управления персоналом** (заключается в увеличении эффективности использования персонала предприятия – улучшение условий труда и его стимулирования и др.);
- **производственная стратегия** (стратегия эффективного использования производственных мощностей и трудовых ресурсов, стратегия повышения качества продукции);
- **финансовая стратегия** (определяет финансовый результат производственно-финансовой деятельности предприятия на долгосрочный и краткосрочный периоды);
- **инвестиционная стратегия** (направлена на привлечение инвестиций в компанию и дальнейший рост ее деятельности, активизацию новых направлений деятельности).

Можно отдельно выделить **инновационную стратегию**. Инновации должны присутствовать во всех сферах деятельности предприятия и, соответственно, в каждой из составляющих стратегии развития предприятия. Несомненно, что в современных рыночных отношениях маркетинговая стратегия главенствует над остальными стратегиями и определяет их. Схематически эта соподчиненность отражена на рисунке 1.

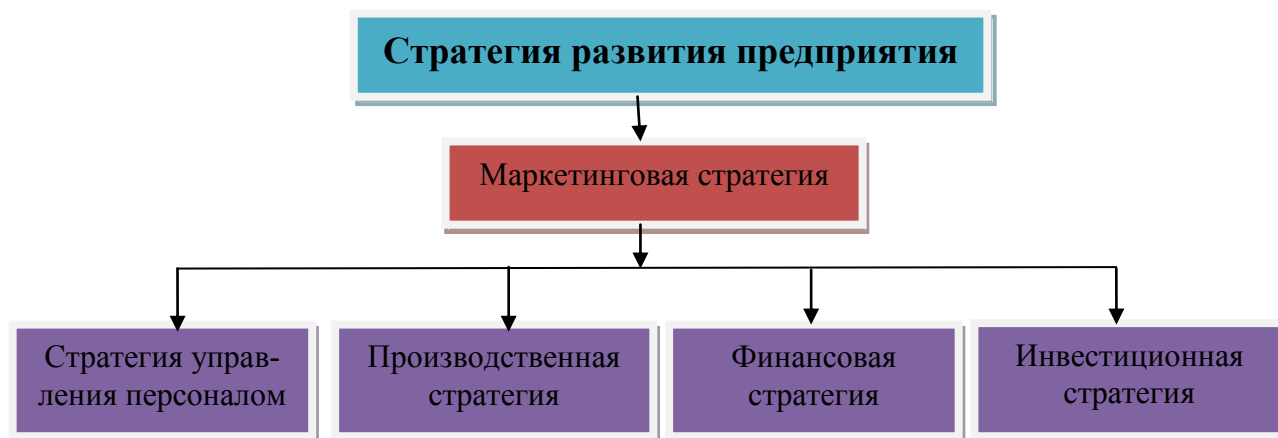


Рис. 1. Классификация стратегии развития предприятия по функциональному признаку

Составление стратегического и текущего (годового) бизнес-планов является заключительным этапом стратегического планирования. Бизнес-план является инструментом стратегического планирования и контроля, так как на определенном временном этапе плановые показатели необходимо сверять с фактическими.

Таким образом, при разработке стратегии развития предприятия необходимо раскрыть следующие вопросы.

1. Сформулировать конкретные направления деятельности, главные долговременные и краткосрочные цели и задачи предприятия (выпуск новой продукции, повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных средств, внедрение новых и высоких технологий, импортозамещение и иные цели), стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии.

2. Определить целевые рынки и место предприятия на этих рынках. Анализ рынков должен включать: общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции, оценку их емкости, в том числе свободной; долю организации на разных рынках; динамику развития рынков за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения; основные факторы, влияющие на изменение рынков; основные требования потребителей к продукции; оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цена, уровень качества; технологическое и финансовое состояние конкурирующих организаций и степень их влияния на рынок данной продукции; преимущества организации перед конкурентами.

3. Сформировать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены предприятием потребителям. Оценить производственные и торговые издержки.

4. Обосновать стратегию маркетинга:

– стратегию сбыта (увеличение доли рынка, расширение существующего рынка, продвижение на новые рынки и иное);

– расчет и обоснование цены с учетом действующего законодательства, в том числе предоставляемых налоговых льгот, дотаций и иных преференций, политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегменте рынка;

– для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером;

– стратегию ценообразования (сравнение с ценой конкурентов, а также учет свойств продукции – новизны, качества и иных);

– тактику по реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);

– политику по сервисному обслуживанию (организацией на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами и другими видами сервисного обслуживания) с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности; оценку изменения объемов реализации продукции в перспективе;

– затраты на маркетинг и рекламу;

– план мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая основные этапы его реализации.

5. Оценить соответствие имеющихся производственных мощностей прогнозируемым объемам производственной программы; обосновать потребность в дополнительных, необходимых для выполнения производственной программы, производственных мощностях на перспективу, способ их создания (строительство, покупка, аренда); необходимость остановки действующего производства (отдельных участков) на период реконструкции; перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий с учетом достигнутого научного и технического уровня, требований международных стандартов качества и надежности, а также

планируемых к выпуску объемов производства продукции и ее потребительских характеристик.

6. Обосновать объемы инвестиционных затрат, необходимых для подготовки и организации производства, актуальность и новизну предлагаемых проектов; оценить обеспеченность имеющихся и создаваемых производственных площадей инженерными коммуникациями; обосновать выбор поставщиков оборудования на основе сравнительных технических характеристик оборудования ведущих производителей и условий его поставки, послепродажного обслуживания, гарантий и цены; провести экологическую оценку проектов (анализ воздействия будущего производства на окружающую среду, объемы отходов, предполагаемые места их утилизации, переработки); проанализировать стадии проработки основных этапов проектов (проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ, разработка рабочей документации, внедрение международной системы качества, аттестация производств в соответствии с международными требованиями, сертификация продукции).

7. Оценить финансовое положение предприятия и наличие собственных источников финансирования проектов (амортизация, чистая прибыль, продажа основных средств, акций, прочие источники), которые могут быть использованы на начальном этапе их реализации, рассчитать потребность в долгосрочных кредитах, займах и других привлекаемых финансовых средствах на капитальные вложения по проектам, а также определить источники финансирования текущих затрат.

Стратегии можно классифицировать по нескольким признакам [1, 2, 3, 4].

По направлению в выборе **конкурентного преимущества** (конкурентные стратегии): лидерство в снижении затрат и дифференциация. При классификации конкурентных стратегий рассматривают два параметра: целевой рынок и тип конкурентного преимущества. В соответствии с этими параметрами различают пять типов стратегии конкуренции:

1) *стратегия лидерства по издержкам* опирается на «эффект масштаба» – чем больше предприятие выпускает продукции, тем меньше удельные издержки на единицу продукции;

2) *стратегия широкой дифференциации продукции* направлена на придание товарам компании специфических черт (параметров), которые отличали бы их от товаров-конкурентов;

3) *стратегия оптимальных издержек* сочетает низкие издержки с широкой дифференциацией продукции;

4) *стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках*, ориентирует фирму на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек;

5) *стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции*, ориентирует фирму на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет полного соответствия продукции их вкусам.

Все эти стратегии представлены на рисунке 2 в виде схемы, которая называется матрицей Портера.

		Тип конкурентного преимущества	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	широкий	1	2
			3

	узкий	4	5
--	-------	---	---

Рис. 2. Матрица Портера

По *направлению развития бизнеса* выделяют следующие стратегии: концентрация; интеграция; диверсификация; сокращение. При выделении основных стратегий развития бизнеса рассматривают пять параметров: продукт; рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология.

1) *Стратегии концентрированного роста* связаны с изменениями продукта и рынка. Это стратегии: усиления позиции на рынке; развития рынка (поиск новых рынков для существующего продукта); развития продукта (новый продукт на существующем рынке).

2) *Стратегии интегрированного роста* связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур, как путем приобретения новых структур, так и путем расширения изнутри. Выделяют два типа стратегий интегрированного роста: обратной вертикальной интеграции (приобретение контроля за поставщиками); вперед идущей вертикальной интеграции (приобретение или усиление контроля за системами распределения и продажи).

3) *Стратегии диверсифицированного роста* применяются в том случае, если фирма не может дальше развиваться на данном рынке, с данным продуктом, в рамках данной отрасли. Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Причины выбора данной стратегии могут быть следующие:

- рынок находится в состоянии насыщения;
- текущий бизнес дает большие поступления наличности, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы;
- антимонопольное регулирование;
- синергетический эффект, вызываемый новым бизнесом и др.

Выделяют три направления стратегий диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации: поиск производства новых продуктов в рамках существующего бизнеса, т.е. использует старые технологии, работает на старом рынке, в старой отрасли;
- стратегия горизонтальной диверсификации: введение новой продукции, требующей новых технологий, но при этом отрасль и специализация не меняются, фирма продолжает использовать старые возможности. Реализация этой стратегии сложнее, чем первой (она обойдется дороже и является более рискованной), поэтому ее применяют в неблагоприятных

для фирм ситуациях;

- стратегия конгломеративной диверсификации: фирма меняет все и переходит в другую область деятельности. Данная стратегия является еще более рискованной и требует больше средств, чем предыдущая. Значит, и применяют ее в крайних случаях.

4) *Стратегии сокращения* применяются либо после длительного роста, либо в условиях кризиса. Выделяют четыре типа стратегий сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации применяется, когда фирма находится в глубоком кризисе и не может вести далее свой бизнес. Это крайний случай. Реализуется через продажу имущества или продажу контрольного пакета акции;

- стратегия «сбора урожая» означает отказ фирмы от долгосрочных перспектив в пользу максимизации доходов в настоящее время. Фирма не делает никаких инвестиций, никак не мотивирует работников. Оборудование эксплуатируется, пока оно в состоянии работать, а потом ликвидируется. Такую стратегию проводят для неперспективных и устаревших подразделений;

- стратегия сокращения означает отсечение фирмой некоторых своих подразделений или видов бизнеса. Данная стратегия может применяться только высокодиверсифицированными компаниями. Она ведет к оздоровлению фирмы, но не к ее ликвидации.

Стратегии **конкурентной борьбы в сфере продукта**: продукт-лидер; продукт-последователь. Стратегия продукта – одна из составляющих конкурентной стратегии фирмы, ее детализация как по продуктам, так и по времени. При выполнении стратегии продукта обращают внимание на такие важнейшие факторы, как конкурентная среда и стратегия конкуренции, а также состояние портфеля продукции фирмы. Для анализа первых двух факторов используют *матричные (портфельные) методы*, но кроме этого для выработки стратегии продукта фирме необходимо ясно представлять свое положение в конкурентной среде. Выделяют четыре возможные позиции фирмы.

1) *Позиция лидера на рынке*. Лидер может либо расширять свои позиции на рынке, выбирая и применяя стратегии роста, или защищать свои позиции на рынке. Защищая позиции на рынке, лидер может применять четыре стратегии конкуренции:

- инновации (принцип: вкладывать средства в новые разработки, чтобы всегда быть впереди);

- укрепления (лидер старается удержаться на рынке путем снижения цен, обновления ассортимента и др.);

- конфронтации (применяется при активных нападениях конкурентов: значительные снижения цен, совершенствование политики распределения продуктов и другие легальные, маркетинговые рычаги);

- «доставить беспокойство конкурентам» (это уже любые действия против конкурентов).

2) *Позиция бросающего вызов рыночному окружению*. «Бросающий вызов» – это фирма, которая сама хочет стать лидером. Она должна быть достаточно сильной. Существуют два пути: атака на лидера или атака на более мелкого конкурента. При этом необходимо отыскать их слабые места. Средствами атаки могут быть:

- установление более низких цен;

- выведение нового продукта и создание новых потребностей;

- улучшение обслуживания клиента (особое внимание здесь уделяется логистике: нужный товар – в нужное место с минимальными затратами);

- усиление рекламы и систем продвижения продукта.

3) *Позиция последователя.* Последователь не стремится атаковать лидера, а просто хочет удержать своих клиентов. В то же время он охотно вступает в борьбу на новых рынках. Последователь концентрирует внимание на высокой прибыли и рентабельности, и это уводит его в сторону от конкурентной борьбы.

4) *Позиция знающего свое место на рынке.* Стратегия таких фирм состоит в поиске мест на рынке, не занятых более сильными конкурентами (поиск своей рыночной ниши). Для реализации этой стратегии фирма должна развиваться в пределах допустимых темпов роста, иметь четкую, ограниченную специализацию и сильного руководителя.

### **Выводы**

Приведенный перечень стратегий развития предприятия не является исчерпывающим. Существует множество других моделей стратегического поведения фирмы: *BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC* и др. Выбор стратегии зависит от **стратегических позиций** организации, которые определяются степенью соответствия бизнес-идеи, макроусловиями (рыночными и отраслевыми условиями), микроусловиями с помощью *SWOT*-анализа. К макроусловиям относятся, прежде всего, социальные, политические, экономические, технологические условия. Микроусловия формируются следующими системами организации: производственно-технологической, финансово-экономической, системой управления, системой подготовки производства и маркетинга, системой корпоративной культуры. Отраслевые условия формируются под влиянием: структуры и динамики конкурентной среды, угрозы потенциальной конкуренции, положения покупателей и поставщиков в отрасли, давлением производителей товаров-заменителей. Рыночные условия определяются: размером и структурой рынка, потенциальным сегментом рынка, возрастом рынка, эластичностью спроса и др.

### **Библиографический список**

1. *Велесько Е. И.* Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
2. *Джоббер Д.* Принципы и практика маркетинга; пер. с англ.: уч. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
3. *Дулевич Л. И.* Выбор стратегии предприятия в различных рыночных условиях / Л.И. Дулевич // Актуальные проблемы экономики: материалы междунар. науч.-практ. конф. / Кузнецкий ин-т информац. и управлен. технологий (филиал Пензенский гос. ун-т). – Кузнецк, 2016. №. XI. С. 81–86.
4. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.