

**Малахова Елена Анатольевна**

Магистрант

**Направление:** Экономика

**Магистерская программа:** Экономика фирмы

**Актуальные вопросы разработки стратегии развития предприятия в современных условиях хозяйствования**

**Аннотация.** Стратегия обоснованно является одним из ключевых инструментов управления деятельностью и развитием любого предприятия. В статье анализируются актуальные вопросы необходимости разработки стратегии развития предприятия как общего направления действий по достижению поставленных целей.

**Ключевые слова:** стратегия, предприятие, стратегия развития, разработка стратегии развития предприятия.

Осуществляя свою деятельность в рамках рыночных механизмов хозяйствования, каждому промышленному предприятию для успеха в достижении поставленных целей и задач на конкурентном рынке необходимо иметь определенный алгоритм действий, подразумевающий формирование стратегии своего развития [1].

Именно поэтому стратегию считают основополагающим элементом в управлении долгосрочным развитием предприятия, способствующим определению максимально эффективных путей дальнейшего функционирования, уменьшающим риски при принятии решений вследствие недостоверной или искаженной информации как о потенциалах предприятия, так и об окружающей его среде [6].

Необходимо учитывать, что в настоящее время наука не имеет единой трактовки понятия «стратегия предприятия».

Проведенный анализ существующих известных определений, позволяет сформулировать следующим образом свою трактовку данного понятия: стратегия предприятия – это комплекс целенаправленно реализуемых управленческих решений, непосредственно влияющих на организационные и экономические связи кадрового состава предприятия, направленных на максимальную реализацию целей предприятия и обеспечивающих его эффективное функционирование и развитие как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективах.

Таким образом, когда речь идет о стабильном экономическом развитии предприятия, подразумевается непрерывный процесс постоянных изменений, происходящих в любой момент функционирования предприятия и сопровождающийся повышением показателей его экономического роста и результативности деятельности [2].

В рамках исследования была разработана последовательность действий по выбору стратегии развития предприятия, которая в определенной степени объединяет различные методы с целью получения максимально полной и объективной оценки исследуемого предприятия и разработки дальнейших путей его развития.

Так, комплекс факторов, определяющих влияние внешней среды целесообразнее анализировать с позиции модели пяти сил конкуренции Майкла Портера [5], описывающей каждое поле матрицы и дающей им соответствующие оценки, на основе которых, в свою очередь, определяется итоговая (финишная) оценка, а также делаются выводы о конкурентной среде, в которой функционирует предприятие.

Используя матрицу STEP, предприятие устанавливает по каждому фактору перечень компонентов, оказывающих на него непосредственное влияние, а также дает каждому из них оценку в баллах (экспертная оценка). На основании выставленных оценок делаются соответствующие выводы о степени влияния факторов.

Использование «карты стратегических групп» дает возможность выявить место, которое предприятие занимает на конкурентном рынке [4].

Таким образом, комплексное применение матриц при исследовании внешней среды предприятия позволяет провести максимально подробный анализ и сформировать наиболее объективную итоговую оценку, что невозможно сделать при использовании лишь одной из них.

В ходе проведения исследования был осуществлен детальный анализ стратегии развития промышленного предприятия ООО «ПетроТул».

Анализ показал, что исследуемая компания осуществляет свою деятельность в достаточно узкой рыночной нише – производстве специализированной оснастки для очистки нефтяных скважин. Было выяснено, что практически все фирмы, функционирующие в данном сегменте рынка, являются более широко специализированными и для них подобное производство является в основном побочным или сопутствующим. При этом имевший место уровень концентрации производства на выпуске конкретных видов продукции давал фирме возможности его постоянного совершенствования, и тем самым позволял иметь конкурентные преимущества. Это обстоятельство, в свою очередь, до сих пор позволяет фирме (достаточно продолжительное время) осуществлять свою деятельность на данном рынке.

На первоначальном этапе деятельности целью ООО «ПетроТул» было вхождение на данный рынок и закрепление на нем. Поэтому в этот период предприятие выбрало в качестве корпоративной стратегию концентрированного роста (закрепление своей позиции на рынке). В целях достижения конкурентных преимуществ на первоначальном этапе в 2015 году при входе на рынок ООО «ПетроТул» были применены:

– стратегия преследования Филипа Котлера [3] (в связи с тем, что предприятие использовало уже имеющиеся технологии, так как его собственные наработки по модернизации продукции являлись весьма незначительными);

– стратегия концентрации Майкла Портера [5] (в связи с тем, что ООО «ПетроТул» в этот период производило только один вид продукции, а у большей части конкурентов данные производственные процессы реализовывались как сопутствующие или побочные).

В 2018 году руководство предприятия приняло решение о внедрении в производство более усовершенствованного продукта по очистке нефтяных скважин, позволяющего приводить его технические характеристики в соответствие с пожеланиями потребителей. Однако, произведенные конструктивные изменения потребовали использование более дорогостоящих и качественных комплектующих и увеличение трудозатрат на их производство. При этом ключевая корпоративная стратегия ООО «ПетроТул» не изменилась и предприятие все еще стремилось к закреплению своей позиции на рынке, по-прежнему реализуя стратегию концентрированного роста. При этом была проведена коррекция бизнес-стратегий, посредством которых предполагалось достичь результатов реализации основной стратегии предприятия, поэтому акцент в стратегии концентрированного роста изменился и вместо «усиления позиции ООО «ПетроТул» на рынке», на вооружение была принята «стратегия развития продукта». Ведь в данной ситуации была произведена не просто модификация производившегося предприятием продукта, а его полная модернизация.

Новыми конкурентными стратегиями в этот период для ООО «ПетроТул» стали:

– стратегия претендента на лидерство Филипа Котлера [3] (в связи с тем, что предприятием уже была завоевана определенная доля рынка и доверие потребителей его продукции);

– стратегия дифференциации Майкла Портера [5] (в связи с тем, что ООО «ПетроТул» создало модель, позволившую повысить качество выпускаемой продукции и позволившую приводить технические характеристики усовершенствованного продукта в соответствие с пожеланиями потребителей, что существенно расширило ассортимент предприятия).

Изменения, произошедшие на предприятии в 2020 году, позволили ему достичь нового этапа в развитии, посредством:

- формирования полноценного отдела продаж, занимающегося непосредственным продвижением продукции ООО «ПетроТул» на рынке, отслеживанием тендеров на покупку схожей по характеристикам продукции и развитием собственного корпоративного сайта;

- создания отдела обслуживания продукции, так как это направление является весьма рентабельным, а также позволяет заключать долгосрочные контракты с покупателями, включающие более широкий перечень послепродажных услуг (например, таких как поставка, обслуживание приобретенной продукции, поставка оборудования и запасных частей на замену и т. д.).

Таким образом, впервые за достаточно длительный период (с 2015 г.) была произведена смена корпоративной стратегии предприятия. Данную стратегию можно обозначить, как стратегию интегрированного роста. Это стратегия, так называемой «вперед идущей вертикальной интеграции», поскольку ООО «ПетроТул» перешло на рынок сервисного обслуживания, где его участники работают непосредственно с продукцией предприятия, и фактически выступают в качестве посредников между ее производителем (ООО «ПетроТул») и заказчиками (нефтяными компаниями).

Отметим, что конкурентные стратегии, реализуемые в ООО «ПетроТул», на данном этапе развития остались неизменными, вследствие не изменившегося поведения предприятия по отношению к его конкурентам:

- стратегия претендента на лидерство Филипа Котлера [3] (в связи с переходом в сферу обслуживания ООО «ПетроТул» получила возможность реализовывать свои «маркетинговые программы» непосредственно на местах, тем самым расширяя границы своей рыночной доли. Расширению влияния на рынке и укреплению конкурентной позиции способствует также создание отдела обслуживания продукции);

– в рамках стратегии дифференциации Майкла Портера [5], также не претерпевшей изменений, ООО «ПетроТул» по-прежнему продолжает изыскания, направленные на совершенствование своей продукции в целях сохранения достигнутых конкурентных преимуществ.

Существенные изменения затронули функциональные стратегии предприятия, так как в ООО «ПетроТул» были созданы новые службы, функционирование которых стало для предприятия приоритетным:

– в рамках стратегии сервиса и обслуживания создана группа, обеспечивающая непрерывную работу оборудования у заказчика;

– в рамках маркетинговой стратегии налажены долгосрочные связи с текущими потребителями и осуществляется поиск новых клиентов предприятия.

Таким образом, выбор ООО «ПетроТул» типов стратегий является актуальным и обоснованным для предприятия на текущий момент времени.

При разработке применяемой стратегии развития предприятие ООО «ПетроТул» должно учитывать значительное количество факторов (не только внутренних, но и внешних). В результате этого, при прогнозировании степени влияния факторов, а также при определении чувствительности на различных стадиях функционирования системы появится возможность создания и оптимизации антирисковой программы (посредством выборки).

### Литература

1. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ экономики и финансов, 2000.

2. Копылов Т.А. Разработка стратегии развития предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6.

3. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007.

4. Крук М.Д. Разработка корпоративных стратегий компаний // ЭКО. 2014. № 6.

5. Портер М. Конкурентные стратегии: классическое руководство по конкурентным преимуществам. М.: Альпина Диджитал, 2019.
6. Слуцкий К.Д. Стратегии развития предприятия // Финансы. 2020. № 5.

© Бюллетень магистранта 2021 год № 5