

Малахова Елена Анатольевна

Магистрант

Направление: Экономика

Магистерская программа: Экономика фирмы

**Рекомендации по выбору стратегии развития промышленного
предприятия (на примере ООО «ПетроТул»)**

Аннотация. В данной статье анализируются вопросы обоснования выбора стратегии развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: стратегия, выбор стратегии, стратегия развития, разработка стратегии развития предприятия.

В деятельности каждого предприятия, функционирующего в рамках рыночных механизмов хозяйствования, для достижения высоких результатов на конкурентном рынке необходимо иметь определенный алгоритм действий, подразумевающий формирование стратегии своего развития.

Разработка стратегии предполагает необходимость достижения наивысшей степени определенности, благодаря которой, у предприятия появится время и возможности предвосхищения изменений внешней среды и моментальной реакции на них [1].

Важно понимать, что нет какой-либо единой, универсальной стратегии для предприятий всех сфер деятельности. Абсолютно каждое предприятие (даже функционирующее в рамках отдельно взятой отрасли) является по сути уникальным, а, следовательно, и выбор стратегии его развития также уникален, так как на данный выбор оказывает влияние большое число разнообразных факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия (например, занимаемая доля рынка, уровень рыночной конкуренции, специфические характеристики выпускаемого товара или оказываемых услуг, его потенциал и т. п. [5].

Теория стратегического управления представляет данный процесс большим количеством различных моделей, объединенных общими этапами: формулировки миссии; определения горизонта целей и периодов их реализации; выработки альтернативных целей; качественного анализа дерева целей и их согласованности; определения стержневых методов, средств и путей достижения поставленных целей.

Важной характеристикой экономического развития предприятия является такой уровень его устойчивости, при котором воздействие внешних отрицательных факторов на основные показатели экономического роста и результативности деятельности предприятия могут изменяться лишь незначительно, по сравнению с уже достигнутым уровнем. Такая ситуация возможна, в том числе, при осуществлении предприятием инновационной деятельности [4].

В ходе проведения исследования были проанализированы стратегии развития промышленного предприятия ООО «ПетроТул».

Анализ показал, что предприятие на различных этапах своей деятельности применяло разные стратегии развития (таблица).

Таблица

Стратегии ООО «ПетроТул» за 2015-2020 гг.

Период	Корпоративная стратегия	Конкурентная стратегия		Функциональная стратегия
		По М. Портеру	По Ф. Котлеру	
2015-2017 гг.	Стратегия концентрированного роста (Стратегия усиления позиций на рынке)	Концентрация	Стратегии преследования	Производственная стратегия Маркетинговая стратегия
2018-2019 гг.	Стратегия концентрированного роста (Стратегия развития продукта)	Дифференциация	Стратегии претендента на лидерство	Стратегия снабжения Производственная стратегия

				Стратегия НИОКР
2020- настоящее время	Стратегия интегрированного роста (Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции)	Дифференциация	Стратегии претендента на лидерство	Стратегия сервиса и обслуживания Маркетинговая стратегия

В целях достижения конкурентных преимуществ на первоначальном этапе в 2015 году при входе на рынок ООО «ПетроТул» были применены:

– стратегия преследования Филипа Котлера [2] (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 [3] (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).

Новыми конкурентными стратегиями в 2018 году для ООО «ПетроТул» стали:

– стратегия претендента на лидерство Филипа Котлера [2] (в связи с тем, что предприятием уже была завоевана определенная доля рынка и доверие потребителей его продукции);

– стратегия дифференциации Майкла Портера [3] (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).

В 2020 году в действие была введена стратегия 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).

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

В рамках исследования была разработана последовательность действий (алгоритм) по выбору стратегии развития промышленного предприятия ООО «ПетроТул», которая в той или иной степени объединяет различные методы с целью получения максимально полной и объективной оценки исследуемого предприятия и разработки его дальнейших путей развития.

В ходе апробации разработанного алгоритма было выяснено, что по итогам анализа внешней среды ООО «ПетроТул» можно выделить следующие основные угрозы предприятия, – это:

- значительная внутриотраслевая конкуренция;
- наличие высокой вероятности выхода на рынок новых конкурентов;
- появление товаров-заменителей;
- крупные влиятельные потребители, имеющие рычаги давления на поставщиков;
- замедление темпов роста экономики;
- высокие темпы инфляции.

К числу возможностей можно отнести:

- большое число потенциальных поставщиков материалов и комплектующих;
- возможности быстрой замены поставщика;
- возможности расширения ассортимента продукции.

Анализ внутренней среды, при проведении которого была использована разработанная методика оценки степени развития предприятия, показал, что:

- уровень конкурентоспособности ООО «ПетроТул» можно оценить в 4 балла, что является средним показателем;

– уровень результативности использования персонала ООО «ПетроТул» также оценивается «выше среднего»;

– показатели эффективности использования финансовых ресурсов предприятия также демонстрируют средний уровень.

Таким образом, результирующая оценка общего экономического уровня развития предприятия характеризуется как удовлетворительная.

По итогам проведенного анализа внешней и внутренней среды ООО «ПетроТул», были определены стратегические альтернативы его дальнейшего развития с помощью проведения SWOT-анализа.

Из полученных результатов (определенных в ходе анализа угроз, возможностей, слабых и сильных сторон предприятия) была сделана выборка наиболее важных (по мнению руководства ООО «ПетроТул») показателей и разработаны рекомендации по выбору стратегии развития предприятия. В частности, были выделены следующие ключевые мероприятия, которые необходимо учитывать при выборе стратегии развития ООО «ПетроТул»:

– поиск новых контрагентов на поставку более качественных и недорогих комплектующих;

– разработка новых, усовершенствованных моделей производимого предприятием оборудования;

– развитие собственной технологической базы для получения возможности усиления своей позиции на рынке;

– совершенствование маркетинговой деятельности предприятия, нацеленное на расширение занимаемой доли рынка;

– типизация бизнес-процессов ООО «ПетроТул» и автоматизация управленческого учета.

По результатам анализа, проведенного с использованием матрицы БКГ и матрицы Мак-Кинзи, был сделан вывод о целесообразности реализации ООО «ПетроТул» двух корпоративных стратегий:

– стратегии интегрированного роста (вперед идущей вертикальной интеграции);

– стратегии концентрированного роста (стратегии развития продукта).

Таким образом, использование разработанного алгоритма позволило выбрать наиболее оптимальные стратегии развития ООО «ПетроТул» (на всех уровнях). На следующем этапе необходимо разработать планы внедрения новых стратегий и далее перейти к их непосредственной реализации. В процессе реализации стратегий необходимо проанализировать степень эффективности выполнений всех входящих в них мероприятий.

В рамках реализации стратегии развития продукта, оценка средств, необходимых для создания новой усовершенствованной продукции составляет примерно в 8-11 млн. руб. (данная сумма аргументируется итогами анализа предшествующего опыта ООО «ПетроТул»).

Разработка нового усовершенствованного продукта позволит предприятию повысить спрос, поскольку предприятие уже известно на рынке, у потребителей его продукции есть сложившийся положительный опыт сотрудничества. Рост спроса закономерно приведет к росту выручки, прирост которой экспертно можно оценить в 14-17 млн. руб. Таким образом, экономический эффект от применения разработанного алгоритма выбора стратегии развития предприятия можно оценить в 7 млн. руб.

Таким образом, применение разработанного алгоритма (посредством всесторонней и объективной оценки дающего предприятию возможность реализовать весь потенциал своего развития), позволяет осуществить выбор наиболее оптимальной стратегии развития и тем самым осуществлять свою деятельность с большей результативностью.

Литература

1. Копылов Т.А. Разработка стратегии развития предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007.
3. Портер М. Конкурентные стратегии: классическое руководство по конкурентным преимуществам. М.: Альпина Диджитал, 2019.

4. Слуцкий К.Д. Стратегии развития предприятия // Финансы. 2020. № 5.

5. Шустерняк Д. Разработка долгосрочной стратегии развития // Финансовая газета. 2006. № 41.

© Бюллетень магистранта 2021 год № 5