

экономического развития территорий от проведения конкретных мероприятий в рамках реализации проектной деятельности.

**Список используемых источников:**

1. Мохначев С.А., Особенности управления предметной областью проекта общенационального значения. / Мохначев С.А., Грахова Е.В., Власов Д. //Фундаментальные исследования № 2, 2016.
2. Зандер, Е. В. Рациональное управление промышленными комплексами как инструмент повышения эффективности функционирования национальной экономики / Е. В. Зандер, Т. А. Смирнова // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 43. – С. 2-10.



УДК 621.184

ГРНТИ 06.81

DOI 10.24412/2409-3203-2021-26-77-80

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Цугленок Ольга Михайловна**

старший преподаватель кафедры Экономики и управления в АПК  
ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ Ачинский филиал  
Россия, г. Ачинск

**Аннотация:** Стратегия считается одним из наиглавнейших инструментов управления и развития предприятия. В статье показана необходимость разработки стратегии развития предприятия. Сформулированы критерии и последовательность проведения этапов разработки данной стратегии.

**Ключевые слова:** Организация, разработка, стратегия, руководство, конкуренция.

## **DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

**Tsuglenok Olga Mikhailovna**

senior lecturer of the Department of Economics and management in agriculture  
Achinsk branch of Krasnoyarsk state agrarian University  
Achinsk, Russia

**Abstract:** The strategy is considered one of the most important tools for the management and development of the enterprise. The article shows the need to develop a strategy for the development of the enterprise. The criteria and sequence of the stages of development of this strategy are formulated.

**Keywords:** Organization, development, strategy, management, competition

Прежде чем приступать к разработке стратегии для предприятия, необходимо понимать, что оно собой представляет. Деятельность каждой фирмы выстраивается из ее специфики, поля деятельности и профильной направленности. Многие показатели определяются возрастом и успешностью организации, ее популярностью на современном рынке.

Заслугой руководителя можно считать рационально организованные административные процессы, затрагивающие вопросы расстановки кадров, разработки эффективной и целесообразной системы персональной ответственности, формирование надежного механизма принятия различного рода решений. Не меньшее внимание уделялось системам стимулов и мотивации. По мере необходимости, основатель предприятия прибегал к мерам, позволяющим обеспечить дополнительный приток ресурсов из внутренних и внешних источников.

Руководство компании занимается формированием конкурентных стратегий. Не существует инструментов, позволяющих достоверно определить точку перехода предприятия к упаднической стадии, но внедрение инновационных достижений, модернизация выпускаемых товарных единиц и прочие мероприятия, нацеленные на поддержание показателей спроса, позволяют максимально отсрочить этот нежелательный момент.

И все же, активное понижение темпа роста является первым шагом на переходе к упаднической стадии. Этот период характеризуется глобальными изменениями в конкурентном окружении:

– Значительное сокращение потребительского спроса приводит к усугублению конкурентной борьбы за занятие каждой ниши рынка. Предприятия, которые не намерены снижать темпы роста, стремятся к поиску принципиально новых способов привлечения клиентов, которые ранее проявляли лояльность по отношению к конкурентам. Масштабы рекламной кампании, ценовой конкуренции и иных агрессивных способов борьбы значительно возрастают.

– Потребитель становится гораздо более разборчивым и требует максимально качественной продукции по доступным ценам. Он находится в поисках максимальной выгоды и возвращается за повторной покупкой лишь в ту компанию, которая делает ему лучшее предложение. Как только потребитель осваивает товар и знакомится с аналогичными предложениями конкурирующих брендов, он становится более разборчивым в плане товарных марок. Собранную информацию потребитель начинает использовать таким образом, чтобы получить от продавца наиболее выгодное предложение.

– Конкуренция неизбежно сказывается на уровне обслуживания объемах издержек, с которыми сталкивается предприятие. Производители стремятся предложить покупателям товары с теми параметрами, которые могут заинтересовать последних. Выбор потребителя с этого момента во многом определяется соотношением уровня обслуживания и ценой, предложенными той или иной фирмой.

– В процессе расширения производственной базы, компания сталкивается с глобальными проблемами. Падение темпов роста в профильной отрасли неизбежно отражается на снижении темпов развития производственных активов. Задачей руководства каждой фирмы становится постоянный мониторинг планов конкурирующих фирм, направленных на увеличение собственных производственных мощностей. На основании собранных данных предприятие корректирует объемы выпускаемых товарных единиц. Это позволяет исключить случаи перепроизводства в профильной отрасли. Допущение даже минимальных ошибок при оценке допустимых темпов увеличения товарно сырьевых активов и производственно-технической базы может негативно отразиться на будущей прибыли фирмы.

– Инновационный процесс значительно усложняется, подобно процессу выявления принципиально новых путей применения. Производители испытывают серьезные сложности при разработке новых товарных модификаций, отыскании новых подходов к применению существующих товаров и поддержании высокой заинтересованности целевых потребительских групп.

– Снижение доходности отрасли может носить постоянный или переменный характер. Замедление роста, наряду с постоянно растущим уровнем конкурентной борьбы, более требовательными клиентами и регулярно возникающим избытком товарно-сырьевых и производственных активов негативным образом сказываются на объемах получаемой предприятием прибыли. Наибольший удар приходится на слабые компании, имеющие минимальную производительность.

– Серьезное ужесточение конкурентной борьбы порождает случаи поглощения и слияния среди конкурирующих фирм. Вне отрасли остаются слабые фирмы, сама отрасль подвергается консолидации. Компании с неэффективной стратегией, равно как фирмы с недостаточным количеством конкурентных преимуществ, могут продолжать существование исключительно в условиях роста объемов продаж быстрорастущей отрасли. Ужесточаемая конкуренция делает слабые стороны таких фирм еще более очевидными и заставляет компании бороться за дальнейшее существование.

В данной ситуации выжить сможет лишь сильнейший, остальные фирмы придут в упадок.

Предприятия могут выбирать несколько путей для концентрации собственных стратегических усилий и борьбы за высокие позиции на фоне конкурентов. Выбор тех или иных путей развития осуществляется в соответствии с изменениями, происходящими в отрасли в вопросах конкуренции.

Стратегический арсенал может быть направлен на:

– Внимательное отношение к снижению возможных издержек. Чем более жесткой становится конкурентная борьба, тем фирмы более ответственно подходят к сокращению издержек на каждую товарную единицу. Усилия могут быть сконцентрированы в разнообразных сферах деятельности. Некоторые предприятия ведут переговоры с поставщиками об изменении цен на более выгодные, другие компании переключаются на использование дешевого сырья, третьи выбирают путь наиболее экономичного осуществления разработки новой продукции. Существуют и иные способы решения поставленной задачи, заставляющие руководство фирмы отказаться от малоэффективных и дорогостоящих звеньев, составляющих цепочку ценностей. Иногда предприятия идут по пути увеличения сбытовой и производственной эффективности с последующей реорганизацией управленческих методов, принятых внутри компании.

– Увеличение объемов продаж через существующих потребителей. Как только рынок переходит к стадии спада, рост продаж, достигаемый при переманивании клиентов конкурентов становится менее привлекательным, по сравнению с увеличением продаж через собственную лояльно настроенную целевую аудиторию. С целью увеличения объемов продаж через собственных потребителей, предприятия могут презентовать корпоративные подарки, предоставлять дополнительные сервисы и услуги, предлагать принципиально новые способы применения уже существующих товаров.

– Выкуп конкурирующих фирм по минимальным ценам. Иногда руководство предприятия сталкивается с заманчивым предложением о приобретении по бросовой цене компании-конкурента, стремительно терпящего крах. Выкуп таких фирм по минимальным ценам позволяет отказаться от значительных издержек. Прежде чем совершать сделку, необходимо убедиться, что это поспособствует увеличению эффективности собственного производства. Компания также получает клиентуру потерпевшей фиаско фирмы. Наиболее выгодным приобретением считают такое, при котором происходит значительное усиление позиций предприятия-покупателя.

– Поиск выходов на международные рынки. Как только на национальном рынке ощущается заметный спад, предприятия занимаются поиском выходов на международную арену. Там еще может сохраняться рост спроса на предлагаемые товарные единицы, а конкурентное давление оставаться на приемлемом уровне. Некоторые компании, представляющие развитые промышленные государства,

воспринимают стратегию интернационализации довольно привлекательной, поскольку морально устаревшее в их родной стране производственное оборудование может сохранять актуальность для менее развитых иностранных государств. Данный путь позволяет выйти на международный рынок с минимальными издержками.

Подобные возможности становятся реальными при условии, что:

- иностранный потребитель менее привередлив и менее требователен к новизне предлагаемых товарных единиц;
- зарубежные конкуренты являются менее сильными и не способны представить для компании большой угрозы, поскольку не имеют возможностей для воплощения в собственном производстве последних технологических решений.

Стратегию интернационализации считают наиболее оправданной, если компания уже успела заработать репутацию на международном рынке, а ее продукция известна зарубежным потребителям.

В поисках новой стратегии в кризисный период компания может допустить огромную ошибку: остановить свой выбор на чем-то промежуточном между фокусированием, минимизацией издержек и приемами дифференциации. Следование стратегическому компромиссу может привести к тому, что фирма потеряет минимальные возможности для получения значимого конкурентного преимущества, базирующегося на одном из перечисленных подходов. Сформировать у представителей целевой аудитории положительное представление о компании будет крайне сложно, ровно как и занять лидирующие позиции в указанной отрасли.

Экономическую эффективность удобнее оценивать с точки зрения экономического результата или коммерческого успеха, которого предприятию удалось достигнуть при выбранной конкурентной стратегии за максимально короткий временной отрезок. Для вычисления фактического экономического результата, сопоставляют показатели прибыли от дополнительного оборота товарных единиц и расходов, которые предприятию пришлось нести в связи с внедрением новых маркетинговых мероприятий.

**Список литературы:**

1. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. – Спб.: Питер-ком, 2000. – 752 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – Спб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Аакер, Д. А. Бизнес – стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2007. – 464 с.

