

**МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО  
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**THE MECHANISM OF STRATEGIC PLANNING AND COMPETITIVE  
DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

*Аннотация.* В статье проанализировано понятие стратегического планирования, обоснована его актуальность в настоящее время, предложены пути решения проблем улучшения качества российского промышленного бизнеса.

*Annotation.* The article analyzes the concept of strategic planning, its relevance at present, as well as a solution to the problem of improving the quality of development of the Russian industrial business.

*Ключевые слова:* промышленный бизнес, стратегическое планирование, жизненный цикл, стратегии производительности, конкурентоспособность, конкуренция.

*Keywords:* the industrial business strategic planning, life cycle, strategy, productivity, competitiveness, competition.

Современная экономическая среда промышленного бизнеса характеризуется угасанием традиционных для отечественной экономики факторов роста. С одной стороны, риски наступления новой мировой финансовой нестабильности (из-за замедления роста экономики Китая и долговых проблем ряда европейских стран) обуславливают негативное давление на конъюнктуру сырьевых рынков, что в свою очередь минимизирует потенциал государственного участия в инновационном совершенствовании промышленного сектора национальной экономики. С другой стороны, институциональное и инфраструктурное несовершенство российской экономической среды программирует низкий уровень инвестиционной привлекательности промышленного сектора, закрывая возможность финансирование

дефицита инвестиционных ресурсов международным рынком капитала. И, наконец, с третьей стороны, структурирование и глобализация потребительских рынков влечет за собой обострение конкуренции и увеличение потребительских требований к качеству выпускаемой отечественным бизнесом продуктам.

В этой ситуации одним из направлений решения проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности российского промышленного бизнеса является разработка и применение новых форм стратегического планирования, которые позволят в большей мере генерировать прибыль, увеличивать капитализацию (в том числе за счет эффективного брендинга), а также обеспечивать прирост конкурентных позиций отечественных промышленных предприятий в мировом экономическом пространстве.

Стратегическое планирование – это процесс, выстроенный на организационных и институциональных основах взаимодействия собственников, топ-менеджмента, персонала, потребителей (реальных и потенциальных) предприятия и государства с использованием определенных экономических методов, целью которого является разработка стратегии развития бизнеса.

Решение проблемы улучшения качества стратегического планирования развития бизнеса лежит в плоскости разработки организационно-экономического механизма, включающего эффективную модель применения экономических методов формирования стратегии.

Применение на предприятии системы стратегического планирования обеспечивает субъективное представление топ-менеджмента относительно положения предприятия, по сравнению с желаемым будущим экономическим и финансовым состоянием.

Применение предприятием одной из типовых стратегий формирует необходимость создания барьеров, способных затруднить копирование выбранной стратегии конкурентами. Ввиду того, что любой барьер нельзя назвать непреодолимым, предприятию зачастую необходимо предлагать конкурентам постоянно изменяющуюся цель за счет непрерывного осуществления инвестиций и обновления.

Среди ключевых стратегических задач фирмы выделяется необходимость выбора сферы бизнеса, в рамках которой она собирается осуществлять собственную деятельность, что обусловлено необходимостью обеспечения равновесия долгосрочной и краткосрочной прибыльности. Достижение подобного равновесия может быть

основано на балансировании жизненных циклов товаров, которое предполагает сосредоточении усилий фирмы на одновременном производстве продукции, которая находится на разных фазах жизненного цикла.

Переход продукта с фазы зрелости в фазу спада должен предполагать переключение усилий предприятия на другой вид продукции, переходящий из фазы роста в фазу зрелости. Резюмируя сказанное выше можно говорить о том, что жизненный цикл продукта существенно влияет на выбор стратегии фирмы. Таблица 1 представляет собой матрицу, в которой представлен набор типичных стратегий в зависимости от жизненного цикла продукта.

**Таблица 1.**

Типичные стратегии в зависимости от жизненного цикла продукта

Стадии жизненного цикла продукта	Сила бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Развитие	Доля увеличивается преимущественно через маркетинг	Доля увеличивается через маркетинг или поглощение	Доля увеличивается Кругооборот Выход
Рост	Удерживать или увеличивать рыночную долю преимущественно через маркетинг	Увеличить долю через маркетинг или поглощение	Кругооборот Выход
Зрелость	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через поглощение Выборочно сжиматься	Выход
Снижение	Сохранять или увеличивать долю Выборочные приобретения	Выход	Выход

Стадия развития предполагает формирование предпосылок для завоевания существенной доли рынка несколькими компаниями. Появление на рынке новых конкурентов, имеющих улучшенные продукты, зачастую складывается в значительном числе фирм, которые предлагают товар с различными характеристиками. В подобной

ситуации фирма с высокой силой бизнеса должна сосредоточить собственные усилия на повышении рыночной доли, что возможно обеспечить лишь через маркетинг.

Предприятия со средними преимуществами также должны направлять усилия на повышение рыночной доли, используя при этом не только маркетинговые инструменты, но и рискованные приобретения. Для фирм со слабыми силами стратегии могут быть направлены либо на поиск пути возвращения на старые позиции, либо на оставление отрасли и поиск новой.

На протяжении стадии роста стратегией компании с высокой силой бизнеса должно стать сохранение и, при наличии возможности, расширение рыночной доли, которое достигается через маркетинг. Предприятия со средней силой бизнеса должны направить собственные усилия на расширение доли рынка, если оно вообще собирается заработать на следующих фазах жизненного цикла товара. Ключевым условием достижения данной цели является качественный маркетинг, однако и слияние тут является перспективной возможностью. Для фирм с низкими силами бизнеса это, вероятнее всего, последний шанс получить прибыль в дальнейшем.

Поскольку стратегия, направленная на сохранение доли предприятия на рынке, зачастую является достаточно затратной, вероятными стратегиями дальнейшего развития могут стать ускорение кругооборота капитала, а также выход с рынка.

Стадия зрелости предполагает большую концентрированность рынка и меньшую дифференциацию продукта. Для фирм с высокой силой бизнеса необходимостью является сохранение рыночной доли и получение прибыли в соответствии с кривой опыта. Для фирм со средней силой единственным путем является приращение доли на основе поглощения более мелких фирм. Альтернативной стратегией может являться формирование условий для оттягивания сил с рынка через блокирование возможности осуществления новых вложений и общего бегства с рынка. В матрице эта стратегия обозначена как «выборочно сжиматься». Для предприятий с низкими силами бизнеса целесообразным является выход из отрасли с минимизацией возможных потерь.

Снижение спроса на рынке структура олигополистического рынка деформируется. Сокращающаяся доля на рынке предполагает более низкий объем продаж и прибыли, появление избытка мощности и проч. В таких условиях весьма вероятным видится начало ценовой войны, которая может привести к тому, что объем продаж останется на том же уровне, но увеличится доля на рынке. В подобной ситуации наиболее вероятными шагами для фирм с высокой силой бизнеса является приращение

доли на рынке. Для фирм со слабой и средней рыночной силой, доходность, вероятнее всего, останется на невысоком уровне, благодаря чему «частичное сжатие» или выход с рынка являются наиболее оптимальными вариантами.

А. Н. Петров в своих работах говорит о том, что цикл развития фирмы – это «последовательная смена стадий рост-нестабильность-выживание». Каждая из фирм, работающая на рынке проходит как минимум первые две стадии, причем продолжительность каждой из них и ее глубина не совпадают и определяются значительным количеством факторов. Каждая стадия развития фирмы обладает собственной качественной основой, благодаря чему сам набор стратегических действий должен отличаться для каждой из стадий.

Существуют различные варианты циклического развития фирмы.

Первый вариант предполагает быстрый рост и неожиданное падение. Он является характерен для молодых, агрессивных бизнесов, которые специализируются на производстве одного вида продукции. Второй вариант предполагает продолжительную стадию роста с неожиданным и быстрым спадом. Третий случай предполагает недостижение третьей стадии благодаря высокому качеству менеджмента, а уже при появлении первых негативных явлений быстро стабилизирует ситуацию и тут же инициирует новую стадию собственного роста.

На процесс перехода фирмы с одной стадии развития к другой оказывают влияние значительное количество внутренних и внешних факторов. Анализ данной проблемы предполагает привлечение особого внимания на взаимозависимость 4 различных циклов развития: жизненного цикла товара, цикла фирмы, отраслевого и экономического.

Можно говорить о своеобразном вкладывании циклов более низкого уровня в циклы более высокого и, тем самым, существенно воздействуют на последние. Стоит также отметить, что циклы развития более высоких уровней определяют новые системные качества, а не представляют собой простую сумму циклов низших уровней. Подобные синергетические эффекты более высоких уровней как раз и являются элементами влияния на его характеристики циклов более низких уровней.

Во время действия фазы расширения национальной экономики формируются предпосылки для устойчивого развития фирмы, в отличие от периода спада деловой активности. Особо характерно это для отраслей строительства производства и товаров

длительного пользования, динамика производства которых находится в тесной корреляции с динамикой общей деловой активности. Несмотря на то, что и другие отрасли в это время испытывают на себе воздействие увеличения учетной ставки процента, увеличения скорости инфляционных процессов, сокращения покупательской способности населения, повышения безработицы, что характерно для экономического спада и низшей точки экономического цикла.

Помимо прочего, зачастую экономический цикл находится во взаимосвязи с политической стабильностью государства и направленностью внутренней политики государства на развитие предпринимательской деятельности, что закрепляется в программах развития бизнеса.

Отраслевой цикл оказывает серьезное воздействие на оптимальное соотношение между процессом производства продукции и конкурентоспособностью. Среди ключевых факторов, которые определяют динамику цикла отрасли, выделяются технологические прорывы, которые представляют собой крупные открытия в области техники и технологии, которые позволяют создавать продукт с новыми потребительскими качествами или более низкой себестоимостью. Изменение фирмой технологии производства продукции, направленные на приращение конкурентоспособности, предполагает осуществление существенных капиталовложений и способны на протяжении значительного промежутка времени снижать ликвидность предприятия.

Переход предприятия со стадии роста на стадию нестабильности зачастую обусловлен ошибками маркетинга, когда новый товар еще не запущен на рынке, либо уже отторгнут им, а производимая ранее продукция уже не пользуется спросом, необходимым для роста. Потому жизненный цикл товара тесно связан циклом развития предприятия.

Обзор различных моделей и классов стратегии развития предприятия позволяет сформировать ряд авторских гипотез, верификация которых позволяет сконструировать алгоритм выбора оптимального типа стратегии в зависимости от состояния и динамики факторов экономической среды предприятия. Существует две взаимоисключающие стратегии развития бизнеса – это стратегии роста и стратегии производительности, которые в свою очередь также можно разбить на подтипы по различным видовым признакам, целям и способам достижения этих целей. Стратегии роста ориентированы на рост масштабов бизнеса, увеличение объемов продаж, экспансию рынков и т.п. Стратегии производительности – стратегии, ориентированные на увеличение

эффективности, производительности труда и повышения ценности выпускаемой продукции.

В качестве основных критериев выбора стратегии развития бизнеса выступает совокупность факторов внешней среды. Именно под влиянием этих основных факторов происходит выбор типа стратегии и компания имеет возможность определить за счет каких стратегических действий и инициатив будут достигнуты ранее намеченные цели и задачи в сфере развития и обеспечения качественного роста предприятия.

#### *Список литературы*

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Питер, 2009.
2. Варшавский В.Р., Семидоцкий В.А. Практика разработки стратегий социально-экономического развития субъектов РФ / Устойчивое развитие отраслей, регионов, предприятий в условиях глобализации. Материалы Всероссийской научно-практич. конференции / Под ред. проф. М.Б. Щепакина. – Краснодар: изд. КубГТУ, 2012. – С. 91-96.
3. Варшавский В.Р., Полиди А.А., Семидоцкий В.А., Симонов Н.П. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона. / Краснодар: Копи-Принт, 2008. – 164 с.
4. Кофанов А.А., Стратегические направления регионального развития России: монография / А.А. Кофанов, Е.О. Горецкая. – Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Краснодар: Диапазон-В, 2016. – 200 с.
5. Промышленность Краснодарского края: Статистический сборник 2012. – Краснодар, 2012. – 90 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 312 с.
7. Щепакин М.Б. Предпринимательство в трансформирующихся и развивающихся общественно-экономических системах / М.Б. Щепакин; Фонд «Альтернативы». – М.: Экономическая демократия, 2000. – 511 с.

#### *References*

1. I. Ansoff Strategic management. Classic edition. – Peter, 2009.
2. Warsaw V. R., V. A. Semidotsky Practice development strategies for socio-economic development of constituent entities of the Russian Federation / Sustainable development sectors, regions, enterprises in the conditions of globalization. Materials of all-Russian scientific-practical. conference / Under the editorship of Professor M. B. Depakine. – Krasnodar: publishing house. Kuban state University, 2012. – S. 91-96.
3. Warsaw V. R., Polidi A. A., Semidotsky V. A., Simonov N. P. Strategic planning of socio-economic development of the region. / Krasnodar: Kopi-Print, 2008. – 164 p.
4. Kofanov A. A., the Strategic directions of regional development of Russia: monograph / A. A. Kofanov, E. O. goretskaya. – Krasnodar branch of REU them. G. V. Plekhanov. – Krasnodar: Range, 2016. – 200 p.
5. Industry of Krasnodar region: a Statistical compendium, 2012. – Krasnodar, 2012. – 90 p.
6. Fatkhutdinov R. A. Competitiveness: Economics, strategy, management. – M.: INFRA-M, 2013. 312.
7. Shchepakina M. B. Entrepreneurship in transforming and developing socio-economic systems / M. B. Shchepakina; the Fund "Alternatives". – Moscow: Economic democracy, 2000. – 511 p.