

**Popovenko N.S.**

Ph.D., Professor

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine*

**Lapina I.S.**

Ph.D., Associate Professor

*Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine*

**Lapin A.V.**

Ph.D., Associate Professor

*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine*

## **FORMATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

**Поповенко Н.С.**

к.э.н., профессор

*Одесский национальный политехнический университет, г. Одесса, Украина*

**Лапина И. С.**

к.э.н., доцент

*Одесский национальный экономический университет, г. Одесса, Украина*

**Лاپин А.В.**

к.э.н., доцент

*Одесский национальный политехнический университет, г. Одесса, Украина*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*The article discusses the mechanism of formation of the economic development strategy of industrial enterprise.*

**Keywords:** *strategy, innovation strategy, the criteria for economic development, a new quality of economic growth, the development and implementation of the strategy.*

*В статье рассматривается механизм формирования стратегии экономического развития промышленного предприятия.*

*Ключевые слова: стратегия, инновационная стратегия, критерии экономического развития, новое качество экономического роста, процесс разработки и реализации стратегии.*

Основной целью государственной промышленной политики является создание условий для стабилизации, повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции, наращивания промышленного производства.

Решающей сферой для подъема экономики в целом является промышленность, и именно на ее росте должны быть сосредоточены усилия всех ветвей власти и основных экономических структур.

Роль промышленной политики в третьем тысячелетии возрастает, что обусловлено следующими факторами:

- изменяется роль государства, возрастает взаимозависимость субъектов мирового хозяйства, изменяется содержание глобальной конкуренции. Все это требует выработки адекватной национальной и региональной экономической стратегии;

- ускоряются структурные преобразования в промышленности, обусловленные, в частности, появлением новых социально-экономических рисков, связанных с комплексом проблем НТП, защитой окружающей среды и рядом других.

Применительно к управлению экономическим развитием в промышленности под стратегией нами понимается установление целей и задач, механизма и условий их реализации на основе сочетания интересов государства в целом, с одной стороны, и промышленности с ее отраслями и предприятиями, с другой стороны, с целью максимизации рыночной стоимости организации и повышения реальных доходов ее работников.

Для обеспечения успешной работы предприятия необходимо не только разработать хорошую стратегию но и осуществлять ее. С этой целью разрабатывается механизм реализации стратегии.

Под механизмом реализации стратегических преобразований понимается комплекс последовательных взаимоувязанных управленческих актов, мероприятий и проектов, охватывающих весь цикл реализуемой стратегии развития и опирающихся на законодательные и нормативные акты, систему методов, моделей и методик, финансово-экономические, организационные и технические средства по достижению конечного результата. Механизмы реализации стратегических преобразований должны быть разработаны еще на стадии формирования концепции развития, ее документального оформления с указанием сроков, ответственных лиц и ресурсного обеспечения. Очень важную роль в ходе реализации спланированных преобразований имеет мониторинг процессов и результатов во времени.

Результатом реализации механизма управления стратегией экономического развития предприятия является изменение характеристик отдельных элементов и подсистем предприятия. Чем более существенна реакция на внешние изменения, тем большее количество подсистем будет подвержено корректировке. Даже простое обновление производственного оборудования, вызванное его физическим износом, может потребовать внесения изменений во вспомогательные и обслуживающие процессы, не говоря уже о внедрении новых продуктов и технологий, когда возникает необходимость в установке оборудования, качественно отличающегося от прежнего, освоении других материалов, обучении персонала, поиске иных организационных решений.

Важнейшими требованиями к формированию стратегии экономического развития предприятия является комплексность и системность, которые должны обеспечивать, во-первых, непротиворечивость процессов развития, во-вторых, скоординированность действий всех участников, в-третьих, адекватность полученных результатов новым условиям функционирования предприятия.

При значительном разнообразии конкретных стратегий экономического роста среди них можно выделить некоторое ограниченное число типовых вариантов. Так, выделяются следующие стратегии экономического роста:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста.

К числу стратегий концентрированного роста относится стратегия усиления позиций на рынке (горизонтальная интеграция), стратегия развития рынка и стратегия развития продукта, т.е. стратегия, связанная с изменением продукта и (или) рынка.

Следуя стратегии усиления позиции на рынке, предприятия стремятся установить контроль над своими конкурентами и с этой целью объединяются с другими предприятиями, т.е. осуществляется так называемая «горизонтальная интеграция». Стратегия развития рынка предполагает поиск новых рынков для реализации уже освоенного продукта. Стратегия развития продукта предусматривает выпуск и реализацию новой продукции, но уже на освоенном рынке.

Стратегия интегрированного роста предполагает расширение предприятия на основе добавления новых структур. В качестве таких структур могут выступать, например, предприятия - поставщики, дочерние структуры, осуществляющие снабжение. Такая стратегия получила название стратегии обратной вертикальной интеграции. В том случае, если рост предприятия осуществляется за счет приобретения или усиления контроля над структурами и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи, речь идет о стратегии прямой вертикальной интеграции. Этот тип интеграции выгоден в том случае, если посреднические услуги значительно расширяются или предприятие не может найти посредников с качественным уровнем работы. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если предприятия не могут дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Примером этого типа стратегий является стратегия центрированной диверсификации, при которой существующее производство остается в центре бизнеса, а новое производство возникает из тех

возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и других сильных сторонах функционирования предприятия.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Поскольку новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

Стратегия конгломеративной диверсификации является наиболее сложной для реализации, так как в этом случае расширение предприятия осуществляется за счет производства технологически новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Как известно, экономическое развитие может осуществляться по восходящей или нисходящей кривой, в связи с этим во втором случае возникает не рост, а падение или сокращение границ бизнеса.

Сокращение бизнеса может осуществляться, например, в форме прямой ликвидации, если организация не может вести дальнейший бизнес. В том случае, если бизнес не имеет перспективы и не может быть прибыльно продан проводится стратегия «сбора урожая», предполагающая при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля получение максимального совокупного дохода. Возможны такие варианты продажи предприятием одного из своих подразделений с целью осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса. В качестве самостоятельной можно выделить и стратегию сокращения затрат, ориентированную на устранение достаточно небольших источников затрат и носящую, как правило, характер временных и краткосрочных мер.

Кроме того, избранной или в ряде случаев вынужденной стратегией может быть пассивная стратегия, основанная на поддержании неизменного уровня использования производственного потенциала предприятий. Пассивная стратегия приводит к отставанию от среднеотраслевого уровня и будет иметь в более долгосрочном периоде отрицательные последствия.

Активная стратегия, обеспечивающая рост использования производственного потенциала промышленных предприятий региона, предполагает отбор и реализацию различного рода инновационных проектов, внедрение новых технологий, обновление основных производственных фондов, совершенствование кадровой составляющей и т.д.

Такая стратегия является инновационной. Инновационная стратегия - одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других своей новизной, прежде всего для данного предприятия и, возможно, для отрасли, рынка и потребителей.

Стратегии вообще, и инновационные в частности, направлены на развитие и использование потенциала предприятия, в том числе и технического, и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды.

Развитие современного рыночного хозяйства характеризуется переходом к новому качеству экономического роста. Новое качество экономического роста неотъемлемо от экономического развития и связывается с:

- внедрением научно-технического прогресса;
- повышением качества выпускаемых товаров и услуг;
- устойчивым экономическим развитием, сбалансированным с экологическими требованиями сохранения окружающей среды;
- усилением социальной направленности экономического развития, проявляющейся в росте социальной инфраструктуры, улучшении условий труда, увеличении инвестиций в человеческий капитал, обеспечении полной занятости.

Эффективная стратегия основывается на трех составляющих:

- правильно выбранных долгосрочных целях;
- глубоком понимании конкурентного окружения;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

При разработке стратегии активизации инновационной деятельности предприятия, а также создании тенденций устойчивого развития производства целесообразно предусмотреть следующие направления:

- программу по инвестированию развития производства;
- по развитию инновационной деятельности, выделению средств на программу научных исследований;
- на развитие финансовой инфраструктуры производства (кредитование, лизинг, факторинг);
- на техническое перевооружение производственных мощностей для производства инновационной промышленной продукции;
- по наращиванию объемов производства конкурентоспособной продукции;
- по развитию маркетинговых служб и проведения непрерывных маркетинговых исследований;
- по организации многоканальной системы товародвижения;
- по информатизации, автоматизации и компьютеризации управленческого труда;
- по обучению специалистов, соответствующих новому технологическому укладу и способных принимать квалифицированные решения в условиях рыночной экономики;
- по развитию информационно-телекоммуникационной инфраструктуры для инновационного обеспечения промышленного производства;
- программа оптимизации налогообложения.

После того, как сформированы цели, стоящие перед предприятием, и определены критерии, позволяющие оценить степень вероятности достижения целей, необходимо определить задачи, осуществление которых позволит предприятию добиться целей. Задачи в виде конкретных заданий (программ, проектов) закрепляются за конкретными исполнителями в лице отделов, цехов, служб или хозяйств предприятия. На основе анализа требуемых ресурсов и возникающих ограничений отсеиваются заведомо неприемлемые варианты и оставляются для дальнейшего анализа и возможного тактического маневра альтернативные варианты, представляющие наибольший интерес.

Процесс реализации стратегии включает проведение определенных мероприятий для получения результатов (рис. 1)

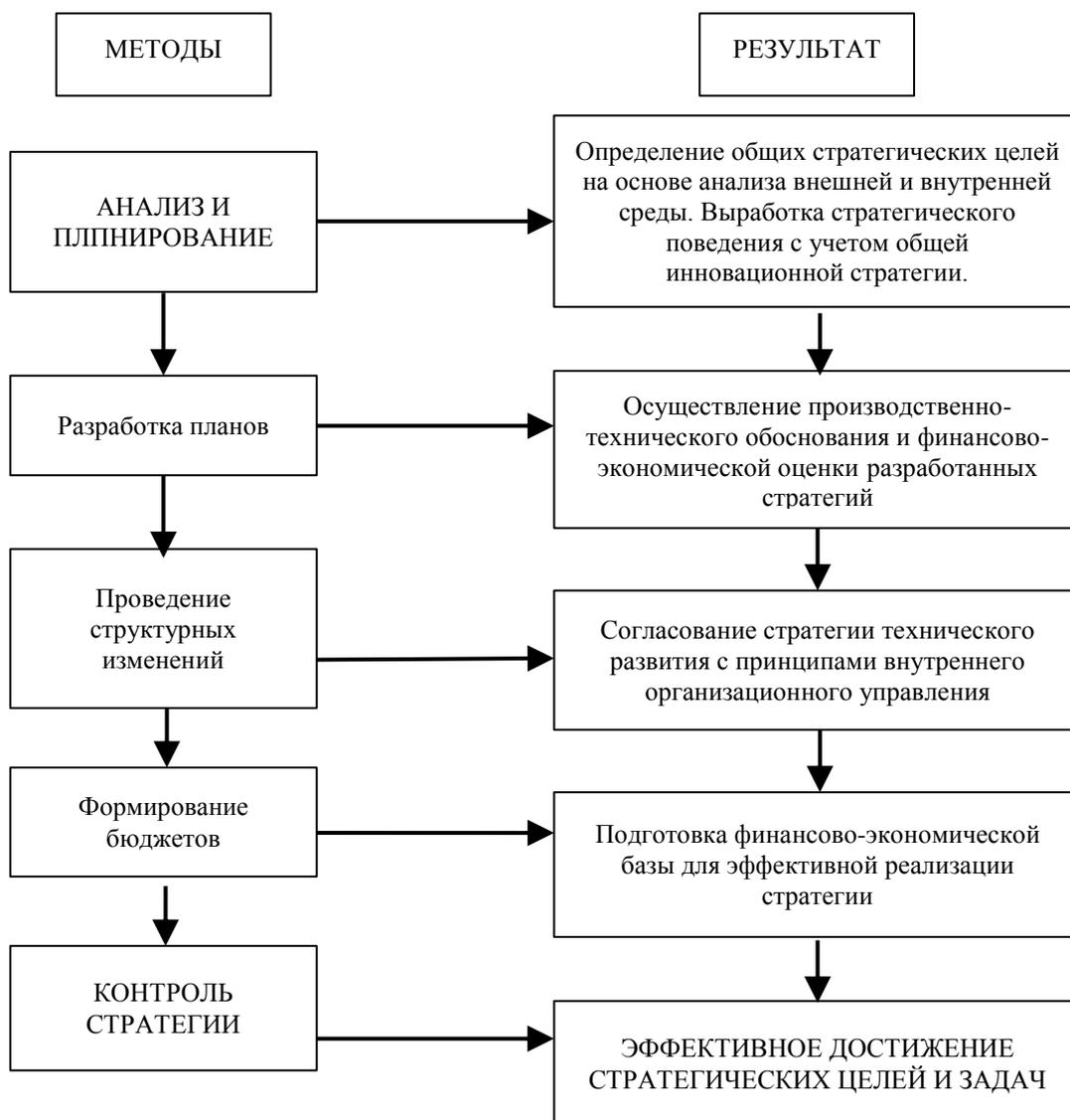


Рис. 1. Процесс разработки и реализации стратегии

Из рисунка 1 видно, что этап «реализации» стратегии задается в форме планов, структуры и бюджетов с целью выполнения поставленных целей и задач. Одновременно, эта группа мероприятий служит основой для проведения «оценки и контроля» по эффективности достижения выдвинутых (на этапах «анализа» и «планирования») стратегических ориентиров.

Реализация стратегического плана может рассматриваться как осуществление отдельных планов проектов. Следовательно, можно выделить

основные требования к организационно-экономическому механизму этого процесса. В общем случае он включает:

- создание отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;
- контроль за эффективным использованием ресурсов;
- определение процедур, влияющими на стратегию;
- разработка административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.
- мотивация организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
- разработка системы материального и морального поощрения;
- развитие управления по результатам.

Этап реализации стратегии позволяет ответить на вопрос: при помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть выполнены цели организации? Для этого предполагается осуществить распределение финансово-экономических ресурсов, а также согласовать по срокам и исполнителям основные мероприятия. Характер действий, обеспечивающих эффективность достижения заданных целевых параметров, зависит от особенностей управления того или иного предприятия и может тем или иным образом варьироваться.

Важнейшими требованиями к формированию стратегии экономического развития являются комплексность и системность, которые должны обеспечивать, во-первых, непротиворечивость процессов развития, во-вторых, скоординированность действий всех участников, в-третьих, адекватность полученных результатов новым условиям функционирования предприятия.

Исходя из теории эволюционной экономики, особое внимание следует уделить формированию системы адаптации промышленных предприятий к изменениям экономической среды. Такая система включает в себя широкий доступ к маркетинговой информации, обеспечение квалифицированными консалтинговыми услугами, создание развитой многоканальной системы товародвижения, коммуникационного комплекса, финансово - кредитной системы.

### **Литература:**

1. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – НДЕІ при Мінекономіки України. – 2009. – №4. – С.63-72.
2. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т. Т.1: Економіка знань – модернізаційний проект України. / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця – К.: Фенікс, 2007. – 544 с.
3. Федулова Л.І. Управління інноваційним розвитком підприємства / Л.І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №2. – С.122–135.
4. Федулова Л.И. Технологический менеджмент в инновационной системе предприятия / L.I. Fedulova // Strategi și politici de management în economia contemporană : Țurcanu Gheorghe [et al.]. – Chișinău : ASEM, 2015. – 166p.