

Белозерцев В. Н.

к.т.н., доц.

*ГОУ ВО ЛНР «Донбасский государственный технический институт»,
г. Алчевск, ЛНР,*

Белозерцева Л. Г.

ст. преп.

*ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет им. В. ДАЛЯ»
(факультет экономики и бизнеса),*

г. Алчевск, ЛНР

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В современных условиях развития экономики страны одной из наиболее важных задач прикладного характера является внедрение новых подходов к управлению предприятием на всех уровнях, а также формирование такой политики, которая позволяет обеспечить функционирование предприятий в краткосрочной перспективе и дальнейшее их развитие в долгосрочной. Практика хозяйствования отечественных и зарубежных предприятий свидетельствует, что одним из эффективных инструментов обеспечения их развития является стратегическое управление, которое обуславливает решение задач мониторинга состояния среды, формирования целей и способов их достижения, а также разработку соответствующих стратегических альтернатив.

Решению задач по выбору и реализации стратегии посвящены многочисленные исследования, большинство из которых основываются на использовании различных матриц. Вместе с тем, следует отметить, что некоторые подходы не учитывают отраслевые особенности предприятий, другие имеют ограниченный диапазон характеристик, а у третьих преобладают элементы субъективизма, что затрудняет их использование при решении стратегических задач.

Целью настоящего исследования является разработка методического подхода на основе формирования трехмерной матрицы, позволяющей производить оценку состояния предприятия и разрабатывать соответствующие стратегии с учетом отраслевой специфики его функционирования и ситуации на рынке.

Решение поставленных задач предлагается осуществлять с использованием сформированной трехмерной матрицы, вертикальная ось которой характеризует потенциал предприятия, а горизонтальные: привлекательность рынка и конкурентную позицию предприятия на нем. Каждая ось матрицы делится пополам, отражая участки с более высокими значениями показателей и более низкими. Вследствие такого деления в матрице формируется 8 участков, характеризующих различные состояния предприятия.

При формировании матрицы «потенциал — позиция — привлекательность» осуществляется оценка состояния предприятия, его положения на рынке и привлекательность рынка с использованием соответствующих критериев. Количество таких критериев обуславливается поставленными задачами и отраслевой спецификой предприятия. В качестве примера можно привести перечень таких показателей. Потенциал предприятия: менеджмент, кадры, финансы, маркетинг, НИОКР, организация, производство. Конкурентная позиция предприятия на рынке: абсолютная доля рынка, относительная рыночная доля, уровень конкуренции, уровень входных барьеров, возможность модернизации с изменением условий рынка, привлекательность ассортимента, конкурентоспособность цены. Привлекательность рынка: объем рынка, потенциал рынка, темпы роста рынка, потенциал валовой прибыли, инвестиционная привлекательность, количество и структура потенциальных потребителей.

Для того, чтобы собранная информация могла быть адекватно оценена, необходимо выполнить некоторые условия, к которым относятся следующие:

1. Для предприятия важно не упустить наиболее значимые показатели, которые влияют на продуктовую политику и отражают специфические условия его функционирования.

2. Степень детализации каждого показателя и шкала их оценок должна быть одинакова, независимо от того, количественные или качественные показатели сравниваются, а также независимо от единицы измерения. Для этого могут быть использованы баллы или относительные отклонения.

3. Допускается, что данные, необходимые для проведения предложенного анализа и оценки, собираются отделами и службами предприятия.

4. В случае выявления важной информации, которая может повлиять на деятельность предприятия, она вносится срочно и передается главным специалистам.

5. Интегральный показатель потенциала предприятия, его конкурентной позиции и привлекательности рынка определяется как среднее значение и является координатой на соответствующей оси, позволяющей представить фактическую ситуацию в графической форме.

Исходя из расположения конкретного предприятия на этой матрице, осуществляется выбор стратегии на основе разработанных рекомендаций, представленных в таблице 1.

Таблица 1 — Выбор стратегии развития

№ поля матрицы	Потенциал предприятия	Конкурентная позиция на рынке	Привлекательность рынка	Стратегия
1	Низкий	Слабая	Низкая	Стратегия сокращения
2	Низкий	Сильная	Низкая	Стратегия усиления маркетинга
3	Низкий	Слабая	Высокая	Стратегия усиления потенциала
4	Низкий	Сильная	Высокая	Стратегия модернизации
5	Высокий	Слабая	Низкая	Стратегия диверсификации
6	Высокий	Сильная	Низкая	Стратегия вертикальной интеграции
7	Высокий	Слабая	Высокая	Стратегия усиления позиций
8	Высокий	Сильная	Высокая	Стратегия лидерства

При этом следует отметить, что сформированные стратегии отражают только направление развития предприятия. Для реализации каждой стратегии с учетом специфики функционирования предприятия и его отраслевой принадлежности выбираются соответствующие стратегические альтернативы.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что предложенный методический подход выбора стратегии на основе трехмерной матрицы, «потенциал — позиция — привлекательность» обеспечивает определенные направления развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе с учетом его специфики.

©Белозерцев В. Н.

©Белозерцева Л. Г.