

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ

Проблемы формирования стратегии развития предприятий и ее взаимосвязь с факторами внешней и внутренней среды исследовались многими учеными. Однако сущности формирования стратегии на научных предприятиях уделено недостаточно внимания. В статье представлена трактовка понятия «стратегия предприятия» с учетом особенностей научного предприятия. Особое внимание уделено видам стратегий научно-производственных предприятий. На примере действующего предприятия показаны этапы формирования стратегии, базирующейся на использовании системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: стратегия развития, продвижение на рынок, система сбалансированных показателей, научно-производственное предприятие.

Введение. Совершенствование цифровых технологий и усиление конкуренции должны учитываться руководителем при создании стратегии развития предприятия. Правильно сформированная стратегия гарантирует эффективное присутствие предприятия на рынке, так как она способна подстраиваться под изменения внешней среды. На практике сдерживающим фактором является незнание вариантов выбора подходов для разработки стратегии развития. В научной литературе не учитываются особенности и перспективы развития научно-производственных предприятий, не раскрываются подходы к разработке экономической стратегии.

Цель исследования: сформировать стратегию развития научно-производственного предприятия.

Основная часть. В научной литературе наблюдаются общие сходные определения стратегии, которые рассматриваются в трех аспектах (рис. 1). Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. представляют стратегию с точки зрения достижения цели. В работах Чандлера А. стратегия представлена как процесс принятия решения [1]. Виханский О. С. предлагает рассматривать стратегию как программу развития предприятия [2]. Впрочем, данные трактовки не исключили появления целого ряда других определений, отражающих многообразие взглядов на стратегию. Американский ученый Друкер П. изучает стратегию с точки зрения «способа реализации положений теории бизнеса в рамках практической деятельности, целью которой является обеспечение вероятности достижения конкретных положительных результатов, именно благодаря стратегии осуществляется поиск и рациональное использование имеющихся у субъектов возможностей» [3].

Как правило, стратегия развития предприятия выступает в качестве трехуровневой системы, которая включает в себя миссию развития предприятия, стратегические направления развития фирмы и стратегические действия [4]. По мнению Сульпо-

вар Л. Б. структура стратегии развития предприятия должна содержать:

- комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- конкурентные позиции и стратегические вызовы организации;
- миссию, генеральную цель, видение желаемого будущего, а именно перспектив компании;
- систему приоритетов и целей развития предприятия; систему мероприятий по реализации целей и задач стратегического развития;
- механизмы реализации стратегии развития предприятия;
- управление реализацией стратегии развития организации [5].

Проведенное исследование Макеевой А. Д. позволило сформулировать понятие стратегии «как разработанную и утверждённую систему действий с установленными приоритетными целями, задачами и требуемыми для ее реализации ресурсами в виде проработанной последовательности шагов» [6].

По мнению Васиной В. Н., стратегия развития — «это определение целей, выработанных на основе стратегических управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов и жесткой конкуренции при отсутствии совершенной законодательной базы» [7].

Борисов М. И. считает, что стратегия развития должна учитывать качество мегастратегии субъекта хозяйствования, сущность которой состоит в описании его поведения на уровне динамического процесса смены стратегий и которая позволяет создать объективные условия для формирования и методического обеспечения реализации системы стратегических решений в данном конкретном промежутке времени [8].

Анализ выявил, что авторы Лютоева М. Д. и Ма-нохина Е. Э. стратегию инновационного развития

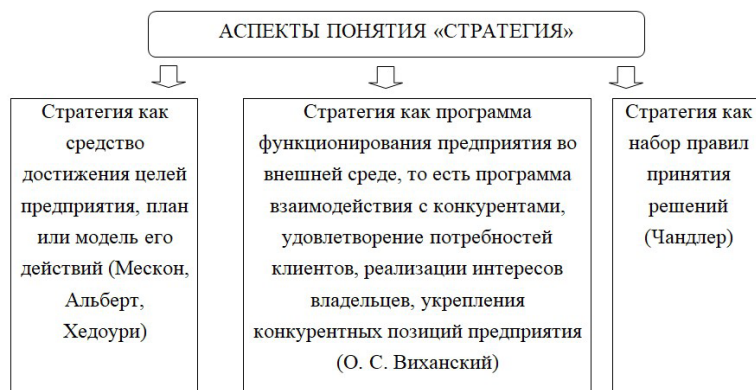


Рис. 1. Точки зрения ученых на понятие «стратегия»

представляют как программу действий, целью которой является укрепление позиций предприятия на рынке, усиления конкурентоспособности предприятия, совершенствование характеристик продукции, улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности посредством внедрения инноваций в производство [9].

В научной литературе понятие «стратегия» представлена для организаций, действующих во всех сферах деятельности, без учета научно-производственных особенностей. По нашему мнению, стратегия научно-производственного предприятия — это управленческий план действий по достижению целевых установок (разработка нововведения, изготовление и испытание образца, внедрение в промышленное производство) организации, разработанный с целью достижения стратегических целевых показателей. Авторское определение учитывает особенности научных и производственных предприятий, а также делает упор на результаты деятельности в долгосрочном периоде времени.

Стратегии можно условно разделить на большие группы:

- корпоративные, направленные на достижение цели развития всей организации в целом;
- функциональные, обеспечивающие ее реализацию в одном из направлений;
- снабжение, производство, маркетинговая деятельность, работа с персоналом, финансовая деятельность [10].

В результате анализа литературы выявлены три базовых стратегии, определенные по доле организации на рынке [11–13]. Стратегию интенсивного роста рекомендуют применять в том случае, если организация работает на быстро развивающемся и сохраняющем большой потенциал развития рынке. При этом руководство предприятия считает, что предприятие вполне способно занять и в дальнейшем удержать лидирующие позиции. Это обеспечивается за счет эффективной работы службы маркетинга, исследовательских и опытно-конструкторских структур.

Если руководство в результате проведенного анализа приходит к выводу, что на данном этапе организация исчерпала возможности интенсивного роста, то необходимо использовать стратегию ограниченного роста. Данная стратегия характеризуется постоянной долей на рынке.

При принятии решения об уходе с определенного сегмента рынка применяется стратегия целенаправленного сокращения. Необходимо ис-

пользовать имеющийся потенциал и попытаться накопить прибыль с целью ее направления на новые проекты.

На основе использования принципов экспансии и концентрации выделяются определенные стратегии. Во-первых, стратегия производственной концентрации научно-производственного промышленного предприятия представляет собой форму стратегического поведения, ориентированного на снижение или стабилизацию разнообразия продуктового ряда конечной продукции на основе сужения или локализации области исследований и разработок. Во-вторых, стратегия экспансии предприятия выражает форму стратегического поведения, направленного на увеличение разнообразия продуктового ряда конечной продукции на основе расширения области исследований и разработок. В-третьих, конкурентная стратегия концентрации предприятия представляет собой форму стратегического поведения, направленного на обеспечение конкурентных преимуществ за счет рыночного предложения конечной продукции, существенно отличающейся по потребительским качествам и превосходящей по своему научно-техническому уровню ту, которая предлагается другими производителями. В-четвертых, сущность стратегии инновационной концентрации научно-производственного промышленного предприятия состоит в разработке конечного продукта, обладающего существенной новизной, определяющей возможность удовлетворять вновь возникающие потребности или предложить радикально более высокий уровень удовлетворения уже существующих [14].

Мы придерживаемся мнения авторов, которые утверждают, что методология разработки стратегии должна включать в себя комплекс методов, способствующих правильному выбору и принятию управленческого решения с применением способов моделирования [15].

Разработка стратегии проведена для действующего ООО научно-производственного предприятия «СД-ГРУПП», г. Омск. Компания активно развивается на омском рынке. Главной целью ООО НПП «СД-ГРУПП» является объединение экономических интересов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов его участников для удовлетворения потребностей в продукции и услугах общества и извлечения прибыли. Специалисты предприятия имеют большой опыт изготовления, обработки и ремонта металлоизделий по чертежам, ГОСтам, ОСТам, техническим заданиям и образцам. Производственные

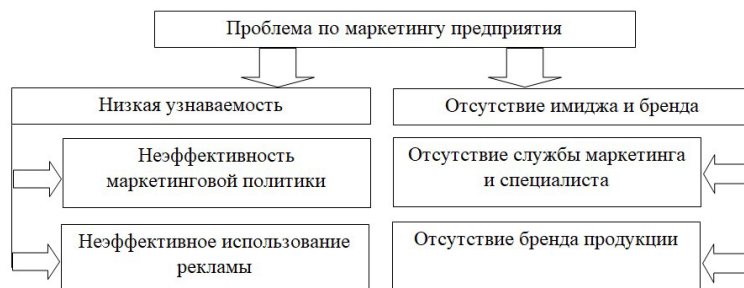


Рис. 2. Фрагмент по маркетингу «дерева» проблем стратегического развития ООО НПП «СД-ГРУПП»

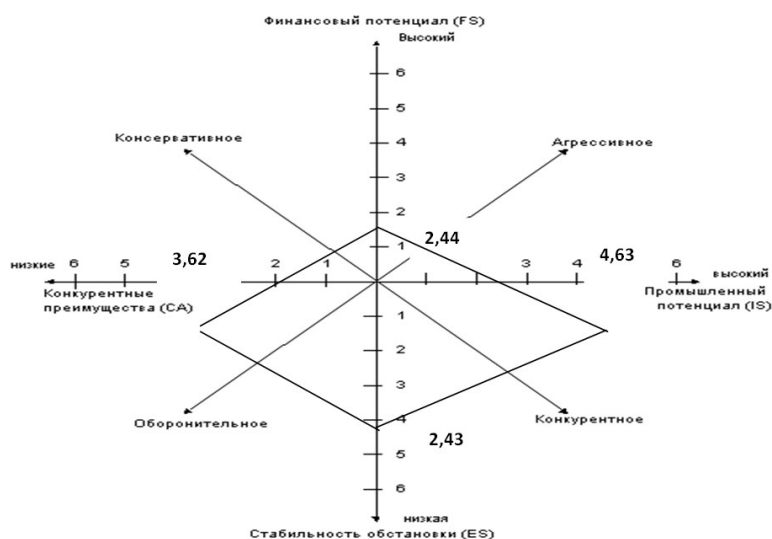


Рис. 3. Матрица стратегического положения и оценки действий ООО НПП «СД-ГРУПП»

возможности позволяют изготавливать изделия для любых сфер промышленной деятельности из различных типов металлов и сталей. В настоящее время общество применяет производственную стратегию. Ее суть заключается в том, чтобы эффективно управлять процессом производства и предоставлять на разные сегменты рынка продукты, которые необходимы покупателю. Целью данной стратегии является: оптимальная загрузка мощностей, снижение затрат на производство и качество продукции производства. К сожалению, данная стратегия не учитывает особенности инновационного предприятия.

Предлагаем предприятию перейти на инновационную стратегию развития. На первом этапе необходимо выявить основные задачи, которые представлены на рис. 2 в виде фрагмента по маркетингу «дерева» проблем развития предприятия.

Особое внимание следует уделить анализу внешних факторов, которые не зависят от руководства предприятия. По результатам PEST-анализа можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность организации могут оказать политико-экономические факторы. Предприятию наибольшее внимание следует уделять технологическому фактору. Чтобы не потерять свои позиции на рынке, необходимо следить за развитием техники и, по возможности, применять достижения инновации в производстве (рис. 3). Следовательно, реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне. Руководству организации необходимо уделять особое внимание анализу спроса,

динамике реальных и потенциальных потребителей, удовлетворенности качеством и стоимостью товаров, количеством ассортимента.

Следующим этапом является выявление основных конкурентов. Например, ООО «Теплогазсервис», г. Омск, которое с 2012 года специализируется на изготовлении оборудования для предприятий пищевого производства и сельского хозяйства. За это время они освоили выпуск более десятка стандартных типовых изделий. Имеется современный станочный парк и квалифицированные специалисты в штате компании. На омском рынке действует также ООО «ПМК-21», которое предлагает покупателям крепежные изделия, комбинированную токарно-фрезерную обработку деталей различной конфигурации; шкивы для плоскоремненных передач и другое. ООО «Завод нестандартного специального оборудования» производит строительные металлические конструкции и изделия. ООО ПК «Вектор» является динамично развивающейся компанией, оказывающей разнообразные услуги по механической обработке металла и производству металлоконструкций.

Далее используем концепцию системы сбалансированных показателей.

По мнению С. А. Евсеевой и О. В. Терзиновой применение системы сбалансированных показателей (ССП) инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию стратегии. Выстроенные ССП позволяют предприятиям:

Декомпозиция целей ООО НПП «СД-ГРУПП»

Цели	Задачи
Улучшение финансового состояния	1. Разработка прейскуранта для внутренних и внешних потребителей. 2. Согласование регламента оценки внутригрупповой реализации, включая стоимость, сроки выставления счетов, график платежей. 3. Разработка системы сбалансированных показателей.
Расширение объема производства продукции	1. Разработка штатного расписания с учетом потребности и пропускной способности при бригадной работе. 2. Закрепление производственных мощностей за выделенными бригадами. 3. Постоянное генерирование идей по инновационным разработкам, необходимых для промышленных предприятий.
Реклама для расширения клиентской базы	1. Разработка маркетинговой политики для привлечения стороннего контингента в лице оптовых и розничных торговых организаций. 2. Проведение рекламных мероприятий по целевым группам. 3. Выбор приоритетного рынка сбыта.

Таблица 2

Система сбалансированных показателей ООО НПП «СД-ГРУПП»

Элемент	Индикатор развития	Факт	План
Финансы	Рентабельность продаж, %	36,9	38,2
	Рентабельность активов, %	1,6	2,17
	Рентабельность оборотных средств, %	0,3	0,6
	Коэффициент текущей ликвидности	1,2	1,2
Рынок/клиенты	Темп роста выручки от продаж, %	—	110
	Темп роста рентабельности продаж, %	—	112
Внутренние процессы	Материалоотдача, руб./руб.	2,39	2,62
Сотрудники	Производительность труда, тыс. руб./чел.	1185,6	1659,8
	Уровень удовлетворенности системой мотивации, %	—	80

— оптимизировать кадровые, финансовые, технологические ресурсы на реализации стратегии;

— за счет введения измеримых показателей обеспечивается объединение стратегических целей и оперативной работы предприятия;

— снизить рискованность деятельности предприятия, за счет улучшения управляемости деятельности предприятия [16].

Все стратегические цели ООО «СД-ГРУПП» делим на основные группы: финансы, клиенты, объем продукции (табл. 1). Инновационная стратегия развития основывается на обобщенном использовании экономических показателей, включающих рыночную, социальную, институциональную, производственную, кадровую, инновационную устойчивость предприятия.

Необходимо для ООО НПП «СД-ГРУПП» сформировать новые приоритеты развития. Стратегическая цель развития обозначена как увеличение доли рынка продукции в регионе до 50 %. Для этого разделим цели на подцели, расширим объем производства за счет введения сменной работы и рекламной компании (табл. 2). Практический пример балансировки показателей рассмотрен применительно к материалоотдаче. При анализе стратегических показателей деятельности ООО НПП «СД-ГРУПП» было выявлено снижение уровня материалоотдачи на 0,228. Увеличение доходов предполагается за счет направлений:

— сведение до нуля потерь от брака продукции и сокращение за счет этого прочих расходов;

— увеличение производства и сбыта изделий на 30 %.

В результате предложенных мероприятий ООО НПП «СД-ГРУПП» получит дополнительную прибыль в сумме 47 477 рублей и увеличит материалоотдачу до 2,62 руб./руб. Это положительно скажется на уровне затрат по обеспечению производственного процесса материальными ресурсами, повысит рентабельность активов при прочих равных условиях.

Таким образом, сформированная стратегия развития научно-производственного предприятия, по мнению автора, должна базироваться на разработанной системе сбалансированных показателей, которые будут учитывать особенности внешней и внутренней среды.

Библиографический список

1. Люлёв А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Молодой ученый. 2010. № 10 (21). С. 88–92.
2. Наумова Е. А. Анализ определений стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. Разнообразие взглядов и подходов к стратегии // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. № 8 (225). С. 111–114.
3. Соколова Н. Н. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятий // Вестник КрасГАУ. 2007. № 2. С. 19–25.
4. Тогузаев Т. Х. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2009. № 2 (24). С. 19–24.
5. Сульповар Л. Б. Управление формированием стратегии развития предприятия // Сервис +. 2016. № 2. С. 83–90.

6. Макеева А. Д. Стратегия устойчивого развития: понятие, виды, условия // Вестник науки. 2021. Т. 3, № 12 (45). С. 104–110.
7. Васина В. Н. Современные подходы к понятию и классификации стратегий развития в сельском хозяйстве // Успехи современной науки. 2016. Т. 1, № 8. С. 7–9.
8. Борисов М. С. Актуальные проблемы совершенствования организационно-экономического механизма предупреждения кризисных ситуаций на предприятиях малого и среднего бизнеса // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2013. № 5. С. 319–322.
9. Лютоева М. Д., Манохина Е. Э. Понятие инновации, инновационного развития и инновационной стратегии развития предприятия // Экономика и управление: сб. науч. тр. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2018. С. 13–17.
10. Тюханова А. В., Бузурукова Д. А. Стратегии. Деловая, корпоративная, операционная и функциональная типы стратегий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 9-1. С. 109–112.
11. Воловиков Б. П., Колущинская О. Ю. Метод выбора базовой стратегии предприятия на основе системного подхода // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 2. С. 119–122.
12. Корнилов Д. А. Формирование классификации видов стратегий в области стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 21 (102). С. 24–30.
13. Ладыженский К. Б., Белавина Ю. Г. Развитие методологических подходов к формированию стратегии инновационного развития предприятия железнодорожного транспорта // История и перспективы развития транспорта на севере России. 2018. № 1. С. 106–110.
14. Янушевич И. Н. Концепция стратегического развития и формирование стратегии развития промышленного научно-производственного предприятия // Вестник Чувашского университета. 2006. № 4. С. 310–316.
15. Погребцова Е. А. Формирование стратегии развития научно-производственного предприятия на основе системы сбалансированных показателей // Столыпинский вестник. 2021. Т. 3, № 3. DOI: 10.24411/2713-1424-2021-10021.
16. Евсеева С. А., Терзинова О. В. Совершенствование системы планирования путем внедрения сбалансированной системы показателей // Актуальные проблемы лесного комплекса. 2009. № 24. С. 209–212.

ПОГРЕБЦОВА Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент (Россия), доцент кафедры менеджмента и маркетинга Омского государственного аграрного университета имени П. А. Столыпина, г. Омск.

SPIN-код: 8577-1995

AuthorID (РИНЦ): 715703

Адрес для переписки: ea.pogrebtsova@omgau.org

Для цитирования

Погребцова Е. А. Стратегия развития научно-производственных предприятий: виды и особенности // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2022. Т. 7, № 3. С. 148–154. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-3-148-154.

Статья поступила в редакцию 28.12.2021 г.

© Е. А. Погребцова

DEVELOPMENT STRATEGY OF RESEARCH AND PRODUCTION ENTERPRISES: TYPES AND FEATURES

The problems of forming an enterprise development strategy and its relationship with the factors of the external and internal environment have been studied by many scientists. However, not enough attention has been paid to the essence of strategy formation at scientific enterprises. The article presents an interpretation of the concept of «enterprise strategy» taking into account the features of a scientific enterprise. Special attention is paid to the types of strategies of research and production enterprises. Using the example of an operating enterprise, the stages of forming a strategy based on the use of a system of balanced indicators are shown.

Keywords: development strategy, market promotion, balanced scorecard, research and production enterprise.

References

1. Lyulev A. V. Nauchnyye aspekty ponyatiya «strategiya razvitiya predpriyatiya» [Scientific aspects of the concept of «enterprise development strategy»] // Molodoy uchenyy. *Young Scientist*. 2010. No. 10 (21). P. 88–92. (In Russ.).
2. Naumova E. A. Analiz opredeleniy strategii i eye mesto v sisteme funktsionirovaniya predpriyatiya. Raznoobraznye vzglyadov i podkhodov k strategii [The analysis of definitions of strategy and its place in the system of functioning of the enterprise. A variety of sights and approaches to strategy] // Vestnik YuUrGU. Seriya: Ekonomika i menedzhment. *Bulletin of South Ural State University. Series «Economics and Management»*. 2011. No. 8 (225). P. 111–114. (In Russ.).
3. Sokolova N. N. Teoreticheskiye osnovy formirovaniya strategii razvitiya predpriyatiy [Theoretical foundations of the formation of enterprise development strategy] // Vestnik KrasGAU. *Bulletin of KrasGAU*. 2007. No. 2. P. 19–25. (In Russ.).
4. Toguzayev T. Kh. Nauchnyye aspekty ponyatiya «strategiya razvitiya predpriyatiya» [Scientific aspects of the concept of «enterprise development strategy»] // Uchenyye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tekhnologii upravleniya i ekonomiki. *Uchenyye Zapiski St. Petersburg University of Management Technologies and Economics*. 2009. No. 2 (24). P. 19–24 (In Russ.).
5. Sulpovar L. B. Upravleniye formirovaniyem strategii razvitiya predpriyatiya [Managing the formation of an enterprise development strategy] // Service +. *Servis +*. 2016. No. 2. P. 83–90. (In Russ.).
6. Makeyeva A. D. Strategiya ustoychivogo razvitiya: ponyatiye, vidy, usloviya [Strategy of sustainable development: concept, types, conditions] // Vestnik nauki. *Bulletin of Science*. 2021. Vol. 3, no. 12 (45). P. 104–110. (In Russ.).
7. Vasina V. N. Sovremennyye podkhody k ponyatiyu i klassifikatsii strategiy razvitiya v sel'skom khozyaystve [Modern approaches to concept and classification of development strategies in agriculture] // Uspekhii sovremennoy nauki. *Successes of Modern Science*. 2016. Vol. 1, no. 8. P. 7–9. (In Russ.).
8. Borisov M. S. Aktual'nyye problemy sovershenstvovaniya organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma preduprezhdeniya krizisnykh situatsiy na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa [Actual problems of crisis prevention in small and medium businesses] // Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten' (nauchno-tekhnicheskiy zhurnal). *Mining Information and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal)*. 2013. No. 5. P. 319–322. (In Russ.).
9. Lyutoeva M. D., Manokhina E. E. Ponyatiye innovatsii, innovatsionnogo razvitiya i innovatsionnoy strategii razvitiya predpriyatiya [The concept of innovation, innovative development and innovative strategy of enterprise development] // Ekonomika i upravleniye. *Economics and Management*. St. Petersburg, 2018. P. 13–17. (In Russ.).
10. Tyukhanova A. V., Buzurukova D. A. Strategii. Delovaya, korporativnaya, operatsionnaya i funktsional'naya tipy strategiy [Strategies. Business, corporate, operational and functional types of strategies] // Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. *Actual Problems of Humanities and Natural Sciences*. 2016. No. 9-1. P. 109–112. (In Russ.).
11. Volovikov B. P., Kolushchinskaya O. Yu. Metod vybora bazovoy strategii predpriyatiya na osnove sistemnogo podkhoda [System approach: to determine optimal company strategy] // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». *Herald of Omsk University. Series «Economics»*. 2010. No. 2. P. 119–122. (In Russ.).
12. Kornilov D. A. Formirovaniye klassifikatsii vidov strategiy v oblasti strategicheskogo upravleniya [The formation of the classification of types of strategies in the field of strategic management] // Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2007. No. 21 (102). P. 24–30. (In Russ.).
13. Ladyzhenskiy K. B., Belavina Yu. G. Razvitiye metodologicheskikh podkhodov k formirovaniyu strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya zheleznodorozhnogo transporta [The development of methodological approaches to iformation of strategy of innovative development of enterprises of railway transport] // Istoriya i perspektivy razvitiya transporta na severe Rossii. *Russian Journal of Logistics & Transport Management*. 2018. No. 1. P. 106–110. (In Russ.).
14. Yanushevich I. N. Kontseptsiya strategicheskogo razvitiya i formirovaniye strategii razvitiya promyshlennogo nauchno-

производственного предприятия [The concept of strategic development and the formation of a strategy for development of an industrial scientific and production enterprise] // Vestnik Chuvashskogo universiteta. *Bulletin of the Chuvash University*. 2006. No. 4. P. 310–316. (In Russ.).

15. Pogrebtsova E. A. Formirovaniye strategii razvitiya nauchno-proizvodstvennogo predpriyatiya na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazateley [Formation of a strategy for the development of a research and production enterprise based on a system of balanced indicators] // Stolypinskiy vestnik. *Stolypin Messenger*. 2021. Vol. 3, no. 3. DOI: 10.24411/2713-1424-2021-10021. (In Russ.).

16. Evseeva S. A., Terzinova O. V. Sovershenstvovaniye sistemy planirovaniya putem vnedreniya sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Improving the planning system by introducing a balanced scorecard] // Aktual'nyye problemy lesnogo kompleksa. *Actual Problems of Forest Complex*. 2009. No. 24. P. 209–212. (In Russ.).

POGREBTSOVA Elena Aleksandrovna, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of Management and Marketing Department, Omsk State Agrarian University named after P. A. Stolypin, Omsk. SPIN-code: 8577-1995
AuthorID (RSCI): 715703
Correspondence address: ea.pogrebtsova@omgau.org

For citations

Pogrebtsova E. A. Development strategy of research and production enterprises: types and features // Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity. 2022. Vol. 7, no. 3. P. 148-154. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-3-148-154.

Received December 28, 2021.

© E. A. Pogrebtsova