

*Ларин Сергей Николаевич*

канд. техн. наук, ведущий научный сотрудник

*Знаменская Александра Николаевна*

научный сотрудник

ФГБУН «Центральный экономико-  
математический институт РАН»

г. Москва

DOI 10.21661/r-474200

## **ПРОБЛЕМЫ И ПРОГНОЗЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

*Аннотация:* в данной статье проведен краткий анализ воздействия санкционных ограничений на развитие деятельности промышленных предприятий. Авторами предложены источники внутрифирменного стратегического развития промышленных предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов с учетом особенностей влияния санкционных ограничений и других факторов внешней нестабильности.

*Ключевые слова:* российская экономика, санкционные ограничения, развитие, промышленные предприятия, стратегическое планирование.

В условиях негативного влияния санкционных ограничений на производственную деятельность промышленных предприятий особенно острой стала проблема эффективности управления, прежде всего, в части их стратегического развития. Сегодня все большее число российских промышленных предприятий стремится использовать для управления своей хозяйственной деятельностью передовые технологии и стратегии развития. Но при этом лишь малая часть (не более 6–9%) хозяйствующих субъектов управляют своей производственной деятельностью на основе четко разработанных стратегий развития [2, с. 961]. Такое положение можно объяснить целым рядом причин самого разного характера, а именно:

1) руководство ряда предприятий разработку стратегии доверило специализированным консалтинговым агентствам и другим структурам, которые не в полной мере владеют внутренними и внешними условиями и особенностями ведения их хозяйственной деятельности;

2) слабое участие руководства предприятий в разработке стратегий развития приводит к тому, что оно оказывается не готовым изменять и корректировать ее цели и задачи в зависимости от воздействия новых внутренних и/или внешних условий, оказывающих влияние их хозяйственную деятельность;

3) как правило, руководство большей части предприятий в недостаточной степени несет ответственность за управленческие решения и результаты текущей деятельности предприятия;

4) качество информационного обеспечения и достоверность используемой для разработки стратегий информации недостаточно высокое, что влечет за собой неадекватные оценки со стороны руководства текущего положения предприятия, а также возможные сложности с практической реализацией разработанных стратегий развития предприятия.

Негативное воздействие санкционных ограничений поставило большую часть российских промышленных предприятий перед необходимостью поиска новых внутренних и внешних источников для поддержания своей хозяйственной деятельности в части финансовых ресурсов, внедрения инноваций, технологической модернизации производства и реструктуризации управленческой деятельности, выбора перспективных направлений стратегического развития. Иными словами, введение санкционных ограничений и высокая степень нестабильности других факторов воздействия внешней среды стали для многих предприятий существенной проблемой, решение которой в сжатые сроки невозможно без разработки и внедрения на предприятиях стратегий развития, а также создания конкурентных преимуществ выпускаемой ими продукции [1, с. 43].

Поскольку предприятия не могут полностью исключить негативное влияние таких внешних факторов как санкционные ограничения на свою хозяйственную деятельность, то для их стратегического развития первостепенную важность

приобретает повышение эффективности использования, наряду с внутренними источниками и резервами, таких средств как маркетинговый инструментарий стратегического управления. Поэтому в современных условиях представляется целесообразным уделять более пристальное внимание этим аспектам разработки стратегий развития предприятий.

Представим ниже краткую характеристику основных внутренних источников, используемых при разработке стратегий развития предприятий.

Прежде всего, это источники поступления финансов. Получение дополнительных финансовых ресурсов промышленные предприятия могут добиться путем последовательного сокращения себестоимости производимой ими продукции. Такой подход будет способствовать более эффективному проведению ценовой политики, когда обоснованное снижение цены при сохранении функциональных свойств и качественных характеристик продукции повысит рыночный спрос на нее со стороны потенциальных потребителей. Его результатом может стать повышение доходов предприятия и появление возможности использования их части для проведения модернизации основных фондов.

Проведение модернизации повысит эффективность использования основных фондов и окажет значительное влияние на повышение уровня производства продукции. Это позволит многим предприятиям заменить морально устаревшее оборудование более современными отечественными или иностранными аналогами из тех стран, которые не вводили санкционных ограничений по отношению к российской экономике и нашей стране в целом. Аналогичный подход может быть использован и в отношении материалов, комплектующих, оборудования и технологий, которые применяются в производственной деятельности предприятия.

В современных условиях важнейшим источником для формирования стратегий развития предприятия становится обладание информационными ресурсами. Они объединили в себе социально-экономические, научные, инновационные и другого рода знания и их информационное представление в соответствующих технологиях. От способности руководства предприятия качественно,

эффективно и своевременно их использовать во многом будет зависеть наличие у предприятия конкурентных преимуществ.

Принятие санкционных ограничений повлекло за собой для некоторых предприятий возникновение проблемы с обеспечением их хозяйственной деятельности всеми видами необходимых ресурсов. Как известно, наличие ресурсов имеет определяющее значение для ведения производственной деятельности, поскольку от него полностью зависит существование предприятия как самостоятельного хозяйствующего субъекта. Поэтому в условиях действия санкционных ограничений практически каждое предприятие вынуждено пересмотреть возможности сохранения прежних поставок ресурсов и сохранения лояльности всех контрагентов по отношению к нему.

Проведение модернизации основных фондов предприятия можно рассматривать как источник внедрения в производство инновационных технологий. При условии модернизации производства и его технологического обновления на основе внедрения инновационных разработок предприятие может получить реальные конкурентные преимущества не только по отношению к другим предприятиям отрасли, но и по отношению к конкурентам на внешних рынках сбыта своей продукции. Вот почему этот внутренний источник стратегического развития предприятия следует грамотно использовать на всех стадиях жизненного цикла конкретных видов производимой продукции, а также систематически отслеживать качественные показатели результатов хозяйственной деятельности предприятия с аналогичными показателями его основных конкурентов.

Еще одним важным внутренним источником стратегического развития предприятия может стать повышение качества производства всех видов выпускаемой им продукции. Естественно, что этот источник может сыграть свою роль только при наличии и правильной реализации на практике большей части из указанных выше внутренних источников обеспечения стратегического развития предприятия.

Поскольку все указанные выше внутренние источники взаимосвязаны, то более ощутимый положительный эффект даст их совместное использование.

Особенности использования внутренних источников стратегического развития в условиях негативного влияния санкционных ограничений приведены ниже в таблице.

Проведенный анализ показал, что развитие промышленного производства зависит от воздействия множества факторов внутренней и внешней среды, которые оказывают разнонаправленное влияние на деятельность предприятий.

Разработка стратегий развития предприятий в условиях негативного влияния санкционных ограничений заключается в одновременном формировании ряда вариантов, учитывающих как ухудшение, так и стабилизацию, и возможное улучшение воздействия на их хозяйственную деятельность внутренних и внешних факторов. При этом в качестве перспектив стратегического развития целесообразно рассматривать, прежде всего, внутренние источники предприятия, что позволит максимально снизить любую зависимость от воздействия внешних факторов, таких как санкционные ограничения [3].

По оценкам некоторых экспертов негативное влияние санкционных ограничений, вероятнее всего, ощутимо скажется на финансовой и инвестиционной сферах. Так, запрет экспорта высокотехнологичного оборудования может увеличить сроки реализации отдельных инвестиционных проектов при совместном участии иностранных контрагентов. Вместе с тем сроки реализации таких проектов могут увеличиться и в связи с сокращением мирового спроса и снижением мировых цен на углеводороды. При этом запрет на привлечение новых средне- и долгосрочных финансовых ресурсов повлечет за собой снижение внешних финансовых вложений в новые инвестиционные активы.

Использование внешних и внутренних источников стратегического развития предприятий в условиях действия внешних и внутренних факторов

Негативное влияние санкционных ограничений	Особенности использования внутренних источников стратегического развития
<b>Внешние</b>	
Запрет на привлечение внешних источников финансирования	Участие в программах и проектах с государственной поддержкой и льготными условиями кредитования; формирование новых источников привлечения финансов; использование собственных средств предприятия
Сокращение рыночного спроса	Снижение себестоимости продукции и повышение ее качества за счет модернизации производства; разработка стратегий развития при помощи использования инструментария маркетинговых исследований и внутренних источников
Ограничение доступа к инновациям	Повышение уровня внедрения инноваций за счет оперативной модернизации основных фондов
Запрет поставок	Использование отечественных и зарубежных (из стран, не введших санкционные ограничения) высокотехнологичных материалов, комплектующих, оборудования и технологий
Нарушение прежних деловых отношений	Поиск новых контрагентов в странах, не введших санкционные ограничения
<b>Внутренние</b>	
Низкая эффективность управления	Участие руководства в разработке стратегий развития; изменение целей и задач развития в зависимости от действия внешних факторов; повышение уровня подготовки руководства
Низкая ответственность	Введение материальной ответственности за принимаемые решения; повышение уровня подготовки руководства;
Низкое качество, использование недостоверной информации	Разработка и внедрение системы менеджмента качества; оптимизация системы документооборота; использование только проверенной информации; обеспечение информационной защиты системы управления предприятия
Повышенный уровень износа основных фондов	Использование внутренних источников для модернизации и технологического обновления производства; использование оборудования отечественного производства
Рост себестоимости, удорожание сырья и материалов	Внедрение высокотехнологичного оборудования; повышение качества производства и квалификации персонала; поиск новых поставщиков используемого сырья и материалов

С учетом указанных выше обстоятельств становится актуальной разработка и внедрение стратегий развития промышленных предприятия, которые позволят не только обеспечить их существование как самостоятельных хозяйственных субъектов, но и стратегическое развитие на основе внутренних источников [4, с. 246]. Применительно к промышленным предприятиям наибольший

экономический эффект им приносит их хозяйственная деятельность по производству различных видов продукции. Вместе с тем, производственная деятельность предприятия взаимосвязана с другими видами его деятельности, которые сопутствуют основному производству: финансовое и ресурсное обеспечение, наличие основных фондов и другого оборудования, деятельность по подбору персонала, маркетинговая деятельность и др. На этом основании можно утверждать, что стратегия развития промышленного предприятия имеет комплексный характер и сложным образом связана с основными компонентами его внутренней среды. При этом не будем забывать о том, что стратегия развития предприятия должна формироваться и с учетом воздействия факторов внешней среды.

Таким образом, для поддержания стабильного развития предприятия в условиях негативного влияния факторов внешней среды необходимо минимизировать их воздействие за счет внутренних источников и своевременно формировать новые партнерские отношения как с отечественными производителями, так и зарубежными контрагентами. Особое значение имеет своевременная реакция на меры государственного регулирования по снижению негативного влияния санкционных ограничений.

В ходе проведения исследований были получены результаты, которые дают основания для формулирования основных выводов:

1. Последствия и эффекты от введения санкционных ограничений будут еще длительное время оказывать негативное влияние на развитие российской экономики. Поэтому как на отраслевом уровне, так и на уровне отдельных предприятий возрастает значимость стратегического планирования и выбора перспективных направлений, позволяющих им оставаться конкурентоспособными на внутренних и особенно на внешних рынках.

2. Большая часть предприятий ведущих сфер российской экономики смогла достаточно успешно адаптировать свою деятельность к негативным воздействиям факторов внешней среды, таких как санкционные ограничения, падение мировых цен на углеводороды, проявление последствий разного рода кризисных явлений в мировой экономике и др.

3. В создавшихся условиях отечественные промышленные предприятия вынуждены уделять самое пристальное внимание поиску внутренних источников и резервов с целью их использования для формирования и реализации маркетинговых стратегий развития своей деятельности.

### *Список литературы*

1. Зуб. А.В. Курс на успех: разрабатываем маркетинговую стратегию предприятия // Промышленный маркетинг. – 2014. – №6. – С. 41–44.

2. Коновалов Ю.В. Механизмы промышленной политики, влияющие на импортозамещение и инновационную стратегию предприятий // Российское предпринимательство. – 2017. – №6. – С. 957–970. – doi: 10.18334/rp.18.6.37653.

3. Матвеева Л.Г. Стратегический подход к развитию промышленных предприятий в условиях экономических санкций / Л.Г. Матвеева, И.О. Стефанков // Terra Economicus. – 2014. – №2.

4. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 848 с.