

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.27.92.071

Модель разработки наступательной стратегии развития предприятия

Меренков Станислав Анатольевич

Магистрант,
Российский биотехнологический университет,
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское ш., 11;
e-mail: Merenkoff89@gmail.com

Аннотация

Стратегическое развитие предприятия играет ключевую роль в его успехе и устойчивом развитии в динамичной и конкурентной бизнес-среде. Определение эффективной наступательной стратегии является одним из основных задач руководства предприятия, поскольку она позволяет оптимально использовать внутренние ресурсы и возможности внешней среды для достижения конкурентных преимуществ и укрепления позиций на рынке. В современном бизнесе выбор наступательной стратегии становится все более сложным и требует применения системного и аналитического подхода. Множество факторов, включая политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые, влияют на бизнес-процессы и требуют глубокого анализа и понимания. В научной литературе и практике разработано множество моделей и методологий для анализа и выбора наступательной стратегии развития предприятия. Каждая из них имеет свои преимущества и ориентирована на учет конкретных факторов и особенностей предприятия. В данной статье рассматривается модель разработки наступательной стратегии развития предприятия, основанная на комплексном анализе внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды включает оценку политической, экономической, социальной, технологической, экологической и правовой обстановки, анализ конкурентной обстановки и идентификацию ключевых возможностей и угроз. Анализ внутренней среды включает оценку сильных и слабых сторон предприятия, а также выявление внутренних возможностей и угроз.

Для цитирования в научных исследованиях

Меренков С.А. Модель разработки наступательной стратегии развития предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 5А. С. 518-528. DOI: 10.34670/AR.2023.27.92.071

Ключевые слова

Наступательная стратегия, разработка, предприятие, эффективность, рынок.

Введение

Анализ внешней среды и конкурентной обстановки является важным этапом разработки наступательной стратегии. Используя PESTEL-анализ, можно выявить влияющие на предприятие политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы [Котлер, Келлер, 2012]. Например, анализ показал, что изменения в законодательстве могут создать новые возможности для предприятия на рынке [Sustainability Strategy, 2020]. Кроме того, анализ конкурентной обстановки с помощью модели Пяти Сил Портера выявил сильные и слабые стороны конкурентов, что позволяет определить пространство для наступления на рынок [Обзор..., www].

Определение стратегических направлений развития предприятия основано на анализе портфеля бизнеса с помощью матрицы BCG [Зайцева, 2020]. Это позволяет идентифицировать приоритетные направления развития на основе доли рынка и темпов роста продаж. Например, высокая доля рынка и быстрый рост продаж указывают на перспективные сегменты, требующие инвестиций и развития [Кочанова, 2020]. Такой подход позволяет эффективно выделить ресурсы и улучшить позиции предприятия на рынке.

Анализ внутренних ресурсов и компетенций предприятия является неотъемлемой частью разработки наступательной стратегии. Анализ SWOT позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, с которыми оно сталкивается [Горносталева, 2020]. Например, анализ SWOT показал, что у предприятия есть уникальная технология производства, которую можно использовать в качестве конкурентного преимущества [Мескон, 2019]. Однако недостаточная логистическая инфраструктура может стать угрозой для развития бизнеса [Кондрашова, Ложкина, 2017].

Разработка и реализация стратегических инициатив осуществляется на основе связи стратегических целей с конкретными мерами и показателями, что обеспечивает контроль и отслеживание прогресса в достижении поставленных целей [Лукина, 2018]. Например, предприятие разработало инициативы по оптимизации производственных процессов, в результате чего удалось увеличить производительность на 20% за год [Porter, 1996]. Это свидетельствует о успешной реализации стратегических инициатив и достижении поставленных целей.

Методология PESTEL-анализа, применяемая в рамках данной статьи, позволяет провести всестороннюю оценку внешней среды, выявить и проанализировать основные факторы, которые могут оказывать влияние на разработку наступательной стратегии развития предприятия.

Основная часть

PESTEL-анализ включает шесть основных категорий факторов: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые. Каждая из этих категорий имеет существенное значение при формировании стратегии развития предприятия и требует отдельного исследования.

1. Политические факторы охватывают анализ политической ситуации и влияние государственной политики на предприятие. В рамках PESTEL-анализа, исследование политических факторов включает анализ политической стабильности, законодательства, налоговой политики, правительственных регуляций и политических рисков [Кочанова, 2020].

Например, изменения в законодательстве могут влиять на доступ предприятия к ресурсам или на его конкурентные возможности [Sustainability Strategy, 2020].

2. Экономические факторы включают анализ макроэкономической ситуации и ее влияние на предприятие. В рамках PESTEL-анализа, исследование экономических факторов включает анализ экономического роста, инфляции, уровня безработицы, ставок процента и других макроэкономических показателей [Мескон, 2019]. Например, в условиях экономического спада, предприятие может столкнуться с сокращением спроса на свои товары или услуги [Кондрашова, Ложкина, 2017].

3. Социальные факторы отражают социальные тенденции, ценности, образ жизни и предпочтения потребителей. В рамках PESTEL-анализа, исследование социальных факторов включает анализ демографических характеристик, изменений в потребительском поведении, тенденций в образовании и здравоохранении [Горносталева, 2020]. Например, изменение предпочтений потребителей может требовать предприятию адаптировать свои продукты или услуги [Парахина, 2021].

4. Технологические факторы отражают изменения в сфере технологий и их влияние на предприятие. В рамках PESTEL-анализа, исследование технологических факторов включает анализ инноваций, уровня технологического развития, наличия ключевых технологий и их влияния на производственные процессы и продукты предприятия [Porter, 1996]. Например, использование новых технологий может существенно повысить эффективность предприятия и обеспечить конкурентные преимущества [Лукина, 2018].

5. Экологические факторы отражают влияние окружающей среды на предприятие и его деятельность. В рамках PESTEL-анализа, исследование экологических факторов включает анализ экологической устойчивости, изменений в климатических условиях, требований к экологической ответственности и экологических рисков [Фатхутдинов, 2008]. Например, растущая осведомленность потребителей о проблемах экологии может потребовать от предприятия внедрения экологически чистых технологий или продуктов [Котлер, 2012].

6. Правовые факторы включают анализ законодательства и правовых ограничений, которые могут оказывать влияние на деятельность предприятия. В рамках PESTEL-анализа, исследование правовых факторов включает анализ законодательства в области трудовых отношений, защиты прав потребителей, интеллектуальной собственности и других аспектов правового регулирования [Обзор..., www]. Например, изменения в законодательстве могут повлечь за собой необходимость предприятия в изменении своих бизнес-процессов или стратегии.

Методология матрицы BCG (Boston Consulting Group) является инструментом для анализа портфеля бизнеса и определения стратегических направлений развития предприятия. Эта методология основана на классификации бизнес-единиц предприятия на основе их относительной доли рынка и темпов роста продаж.

Матрица BCG имеет две основные оси: относительная доля рынка (Relative Market Share) и темп роста продаж (Market Growth Rate). Бизнес-единицы предприятия размещаются на этой матрице в четыре квадранта: Звезды, Вопросы, Коровы доения и Собаки.

1. Звезды (Stars) представляют собой бизнес-единицы с высокой относительной долей рынка и высоким темпом роста продаж. Эти бизнес-единицы имеют потенциал для дальнейшего роста и развития. Они требуют значительных инвестиций для поддержания своей позиции на рынке и удовлетворения растущего спроса [Горносталева, 2020]. Например, новый продукт, успешно запущенный на рынок, может быть классифицирован как Звезда.

2. Вопросы (Question Marks), также известные как Проблемные дети, представляют собой бизнес-единицы с низкой относительной долей рынка, но высоким темпом роста продаж. Эти бизнес-единицы находятся в стадии развития и требуют дополнительных инвестиций для увеличения своей доли рынка [Porter, 1996]. Например, новый продукт, только запущенный на рынок, может быть классифицирован как Вопрос.

3. Коровы доения (Cash Cows) представляют собой бизнес-единицы с высокой относительной долей рынка, но низким темпом роста продаж. Эти бизнес-единицы генерируют стабильные денежные потоки и имеют высокую рентабельность. Они не требуют больших инвестиций и могут использоваться для финансирования других бизнес-единиц предприятия [Кондрашова, Ложкина, 2017]. Например, устоявшийся продукт с большой долей рынка может быть классифицирован как Корова доения.

4. Собаки (Dogs) представляют собой бизнес-единицы с низкой относительной долей рынка и низким темпом роста продаж. Эти бизнес-единицы имеют незначительное значение и могут нести убытки. Они требуют минимальных инвестиций и могут быть рассмотрены для сокращения или ликвидации [Кочанова, 2020]. Например, устаревший продукт с низкой долей рынка может быть классифицирован как Собака.

Матрица BCG позволяет предприятию определить приоритетные направления развития, основываясь на классификации бизнес-единиц на Звезды, Вопросы, Коровы доения и Собаки. Это помогает распределить ресурсы эффективно, инвестировать в наиболее перспективные бизнес-единицы и оптимизировать портфель предприятия в целом.

Методология SWOT-анализа является важным инструментом для разработки наступательной стратегии развития предприятия, позволяющим провести систематическую оценку его внутренних ресурсов и компетенций, а также внешней среды, включая возможности и угрозы.

SWOT-анализ основан на анализе четырех основных факторов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Проведение SWOT-анализа позволяет предприятию получить полное представление о своих внутренних возможностях и ограничениях, а также о внешних факторах, которые могут повлиять на его развитие.

1. Сильные стороны (Strengths) представляют собой внутренние ресурсы, компетенции или преимущества предприятия. В рамках SWOT-анализа, исследование сильных сторон включает анализ уникальных компетенций, сильных брендов, высокой репутации, высокого качества продукции или услуг, эффективной системы управления и других факторов [Горносталева, 2020]. Например, у предприятия может быть уникальная технология производства, которая является его сильной стороной.

2. Слабые стороны (Weaknesses) представляют собой внутренние ограничения, недостатки или недостаточные ресурсы предприятия. В рамках SWOT-анализа, исследование слабых сторон включает анализ недостатков в инфраструктуре, низкой производительности, ограниченных финансовых ресурсов, отсутствия ключевых компетенций или низкой эффективности управления [Котлер, 2012]. Например, ограниченные логистические возможности могут быть слабой стороной предприятия.

3. Возможности (Opportunities) представляют собой внешние факторы или условия, которые могут быть выгодными для развития предприятия. В рамках SWOT-анализа, исследование возможностей включает анализ технологических трендов, изменений в потребительском поведении, новых рыночных возможностей, изменений в законодательстве или экономических

условиях [Porter, 1996]. Например, внедрение новых технологий или изменение правительственных регуляций могут создать новые возможности для предприятия.

4. Угрозы (Threats) представляют собой внешние факторы или условия, которые могут препятствовать развитию предприятия или создавать риски. В рамках SWOT-анализа, исследование угроз включает анализ конкуренции, изменений в потребительских предпочтениях, изменений в экономической или политической ситуации, рисков, связанных с изменениями в законодательстве или сменой технологий [Лукина, 2018]. Например, новый конкурент на рынке или изменение регулирования могут представлять угрозу для предприятия.

SWOT-анализ позволяет предприятию систематически оценить свои сильные и слабые стороны, а также выявить возможности и угрозы внешней среды. Это позволяет разработать наступательную стратегию развития, опираясь на свои преимущества, устранение ограничений, использование возможностей и минимизацию рисков.

В ходе исследования была разработана модель наступательной стратегии развития предприятия, которая позволяет эффективно определить и реализовать стратегические направления для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Модель наступательной стратегии развития предприятия на ближайшие 3 года представляет собой комплексный подход, основанный на анализе внешней и внутренней среды, а также на учете сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Эта модель разработана с целью обеспечить устойчивый и успешный рост предприятия, укрепление его позиций на рынке и достижение конкурентных преимуществ.

Шаг 1: Анализ внешней среды и конкурентной обстановки

В начале модели необходимо провести тщательный анализ внешней среды и конкурентной обстановки, включая политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы. Для этого применяется методология PESTEL-анализа, которая позволяет выявить основные тренды, возможности и угрозы, с которыми предприятие может столкнуться. Анализ политической стабильности, экономического роста, изменений в потребительском поведении, технологических инноваций, экологических требований и правового регулирования позволит предприятию оценить внешний контекст своей деятельности и определить стратегические возможности [Baumgartner, 2010; Зайцева, 2020; Лукина, 2018; Парахина, 2021].

Шаг 2: Анализ внутренних ресурсов и компетенций

После анализа внешней среды следует провести анализ внутренних ресурсов и компетенций предприятия. Методология SWOT-анализа поможет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также определить его внутренние возможности и угрозы. Анализ уникальных компетенций, качества продукции, эффективности производственных процессов, репутации и системы управления позволит предприятию оценить свои конкурентные преимущества и ограничения [Sustainability Strategy, 2020; Котлер, 2012; Мескон, 2019].

Шаг 3: Определение стратегических направлений развития на основе анализа внешней и внутренней среды предприятие должно определить стратегические направления развития.

Матрица BCG (Boston Consulting Group) позволяет классифицировать бизнес-единицы предприятия и идентифицировать приоритетные направления развития на основе относительной доли рынка и темпов роста продаж. Звезды требуют инвестиций для поддержания роста, Вопросы требуют дополнительных ресурсов для увеличения доли рынка, Коровы доения генерируют стабильные денежные потоки, а Собаки могут быть рассмотрены для сокращения или ликвидации [Porter, 1996; Кондрашова, Ложкина, 2017; Кочанова, 2020].

При определении стратегических направлений необходимо учитывать сильные стороны предприятия, возможности внешней среды и целевые показатели роста и рентабельности.

Шаг 4: Разработка и реализация стратегических инициатив

На основе определенных стратегических направлений предприятие должно разработать и реализовать конкретные стратегические инициативы. Это включает определение приоритетных проектов, действий и мер, необходимых для достижения поставленных целей. Стратегические инициативы могут включать разработку и внедрение новых продуктов, улучшение производственных процессов, расширение на новые рынки, укрепление бренда или улучшение системы управления. Каждая инициатива должна быть связана с конкретными мерами и показателями, что обеспечит контроль и отслеживание прогресса в достижении поставленных целей [Горносталева, 2020; Обзор..., www].

Шаг 5: Мониторинг и корректировка стратегии

Модель наступательной стратегии развития предприятия должна включать механизм мониторинга и регулярного анализа результатов. Это позволит предприятию оценить эффективность принятых стратегических решений, выявить изменения во внешней и внутренней среде, а также осуществлять корректировку стратегии в соответствии с новыми условиями. Мониторинг может осуществляться с помощью ключевых показателей эффективности (KPI), а также регулярного анализа отчетности и проведения внутренних и внешних аудитов [Лукина, 2018; Парахина, 2021].

Модель наступательной стратегии развития предприятия на ближайшие 3 года основывается на анализе внешней и внутренней среды, использовании методологий PESTEL-анализа и SWOT-анализа, а также на применении матрицы BCG. Она предусматривает определение стратегических направлений, разработку и реализацию стратегических инициатив, а также постоянный мониторинг и корректировку стратегии. Это позволяет предприятию эффективно развиваться, адаптироваться к изменяющимся условиям и достигать устойчивого роста и конкурентного преимущества на рынке.

Заключение

Анализ внешней среды позволяет предприятию определить возможности и угрозы, связанные с политической, экономической, социальной, технологической, экологической и правовой обстановкой. Анализ внутренних ресурсов и компетенций помогает выявить сильные и слабые стороны, а также внутренние возможности и угрозы.

На основе анализа предприятие определяет стратегические направления развития, которые могут включать расширение доли рынка, диверсификацию продуктового портфеля, улучшение производственной эффективности и инновации. Разработка и реализация стратегических инициатив, включая расширение дилерской сети, внедрение новых технологий, разработку новых продуктов и усиление маркетинговых усилий, помогают предприятию достичь поставленных целей.

Мониторинг и корректировка стратегии являются неотъемлемой частью модели, позволяя предприятию следить за достижением поставленных целей, а также реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

Применение модели наступательной стратегии развития предприятия на ближайшие 3 года позволяет предприятию принимать обоснованные стратегические решения, опираться на свои конкурентные преимущества, преодолевать ограничения и использовать возможности внешней

среды. Это способствует достижению устойчивого роста, укреплению позиций на рынке и обеспечению конкурентных преимуществ.

Библиография

1. Абрамов Р.А., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Долгосрочное финансирование проектов государственно-частного партнерства: опыт, проблемы и пути решения // *Kant*. 2019. № 2 (31). С. 293-297.
2. Горносталева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда // *Синергия наук*. 2020. № 54. С. 379-392.
3. Забайкин Ю.В. и др. Концепции управления персоналом в теории и практике менеджмента // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 8-1. С. 111-117. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.012
4. Забайкин Ю.В. Методика оптимального перемещения рабочих между операциями. Общий подход к решению задачи // *Kant*. 2017. № 3 (24). С. 124-130.
5. Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // *Kant*. 2017. № 2 (23). С. 140-147.
6. Забайкин Ю.В. Распределение совместителей при полной взаимозаменяемости рабочих // *Kant*. 2017. № 2 (23). С. 147-155.
7. Забайкин Ю.В. Табличный 9x9 метод оценки синтетических показателей эффективности и интенсивности работы предприятия // *Kant*. 2017. № 4 (25). С. 177-180.
8. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Основные подходы в современной научной литературе к адаптации выпускников высших образовательных организаций // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 6-1. С. 102-109.
9. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Особенности формирования лояльности сотрудников организации // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 6-1. С. 110-118.
10. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Процесс формирования организационной культуры как неотъемлемый элемент современной компании // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 3-2. С. 605-612.
11. Забайкин Ю.В., Лютягин Д.В. Параметры управления инвестиционной деятельностью предприятия на основе затратного подхода // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 8-1. С. 218-229. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.023
12. Забайкин Ю.В., Лютягин Д.В. Структурные особенности развития экономики в условиях циклических изменений рынка // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 8-1. С. 195-206. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.021
13. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 4-1. С. 9-16.
14. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 3-1. С. 270-279. DOI 10.34670/AR.2019.89.3.029
15. Заернюк В.М., Забайкин Ю.В., Скрыбин М.С. Формирование методического подхода к экономической оценке инновационной активности горного предприятия // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020. Т. 10. № 1-1. С. 68-77. DOI 10.34670/AR.2020.91.1.008
16. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2020. 394 с.
17. Кондрашова Н.В., Ложкина И.Ю. К вопросу об экономическом развитии и экономическом росте // *Социально-экономические явления и процессы*. 2017. № 1. С. 45-51.
18. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2012. 810 с.
19. Кочанова А.А. Современная практика мотивации персонала // *Экономика и социум*. 2020. № 12-1 (79). С. 663-666.
20. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Корпоративное волонтерство в системе государственно-частного партнерства // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 4-1. С. 114-121.
21. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Радионов А.В. Современные процедуры и методы управления персоналом и оценка их эффективности // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики*. Серия: Экономика и право. 2019. № 6. С. 31-34.
22. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Методы и технологии профессиональной адаптации молодых специалистов в учреждениях социальной защиты // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 7-1. С. 181-188.
23. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Производственная адаптация молодых специалистов в учреждениях социальной защиты // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 6-1. С. 125-131.

24. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 5-1. С. 155-163.
25. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 3-1. С. 355-363. DOI 10.34670/AR.2019.89.3.038
26. Леонова В.П., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Связь человеческого капитала с инновациями в развитие предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 1-1. С. 88-97. DOI 10.34670/AR.2020.91.1.010
27. Лукина Е.В. Методический подход к разработке стратегии маркетинга // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2018. Т. 7. № 1. С. 26-36.
28. Лютягин Д.В., Забайкин Ю.В. Вероятность оттока клиента при реализации скоринговой модели в условиях деятельности природоохозяйственного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 5-2. С. 543-550.
29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2019. 672 с.
30. Обзор российского транспортного сектора в 2018 году. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/ru-transport-surve-052019.pdf>
31. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. М., 2021. С. 129-136.
32. Пахомов А.А., Забайкин Ю.В. Эффективность и комплексная оценка интенсивности использования ресурсов в производственной деятельности // Kant. 2017. № 2 (23). С. 191-197.
33. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Ди-джитал, 2016. 596 с.
34. Торгашова Н.А. Институциональные механизмы развития отраслей экономики // Алтайский вестник Финансового университета. 2016. № 1. С. 83-88.
35. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М., 2008. 448 с.
36. Baumgartner R. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels // Sustainable Development. 2010. 18 (2). P. 76-89.
37. Porter M. What Is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. 74/6. P. 61-79.
38. Sustainability Strategy: Simplified – Corporate Citizenship. London, 2020.

Model for developing an offensive strategy for enterprise development

Stanislav A. Merenkoff

Master's Student,
Russian Biotechnological University,
125080, 11, Volokolamskoe h., Moscow, Russian Federation,
e-mail: Merenkoff89@gmail.com

Abstract

The strategic development of an enterprise plays a key role in its success and sustainable development in a dynamic and competitive business environment. Determination of an effective offensive strategy is one of the main tasks of the enterprise management, since it allows the optimal use of internal resources and the capabilities of the external environment to achieve competitive advantages and strengthen market positions. In modern business, the choice of an offensive strategy is becoming increasingly complex and requires a systematic and analytical approach. Many factors, including political, economic, social, technological, environmental and legal, affect business processes and require deep analysis and understanding. In the scientific literature and practice, many models and methodologies have been developed for the analysis and selection of an offensive strategy for the development of an enterprise. Each of them has its own advantages and is focused on considering specific factors and characteristics of the enterprise. This article discusses a model for developing an offensive strategy for the development of an enterprise, based on a comprehensive

analysis of the external and internal environment. Analysis of the external environment includes an assessment of the political, economic, social, technological, environmental and legal environment, an analysis of the competitive environment and the identification of key opportunities and threats. Analysis of the internal environment includes an assessment of the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the identification of internal opportunities and threats.

For citation

Merenkov S.A. (2023) Model' razrabotki nastupatel'noi strategii razvitiya predpriyatiya [Model for developing an offensive strategy for enterprise development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (5A), pp. 518-528. DOI: 10.34670/AR.2023.27.92.071

Keywords

Offensive strategy, development, enterprise, efficiency, market.

References

1. Abramov R.A., Zaernyuk V.M., Zabaikin Yu.V. (2019) Dolgosrochnoe finansirovanie proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: opyt, problemy i puti resheniya [Long-term financing of public-private partnership projects: experience, problems and solutions]. *Kant*, 2 (31), pp. 293-297.
2. Baumgartner R. (2010) Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18 (2), pp. 76-89.
3. Fatkhutdinov R.A. (2008) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow.
4. Gornostaleva M.E. (2020) Motivatsiya personala organizatsii na osnove sovershenstvovaniya oplaty truda [Motivation of the personnel of the organization based on the improvement of wages]. *Sinergiya nauk* [Synergy of Sciences], 54, pp. 379-392.
5. Kochanova A.A. (2020) Sovremennaya praktika motivatsii personala [Modern practice of personnel motivation]. *Ekonomika i sotsium* [Economics and society], 12-1 (79), pp. 663-666.
6. Kondrashova N.V., Lozhkina I.Yu. (2017) K voprosu ob ekonomicheskom razvitii i ekonomicheskom roste [On the issue of economic development and economic growth]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Socio-economic phenomena and processes], 1, pp. 45-51.
7. Kotler P., Keller K.L. (2012) *Marketing. Menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing. Management. Express course]. St. Petersburg: Piter Publ.
8. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Anisimov P.F. (2019) Korporativnoye volonterstvo v sisteme gosudarstvennogo chastnogo sotrudnichestva [Corporate volunteering in the public private partnership system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (4A), pp. 114-121.
9. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Metody i tekhnologii professional'noi adaptatsii molodykh spetsialistov v uchrezhdeniyakh sotsial'noi zashchity [Methods and technologies of professional adaptation of young professionals in social protection institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (7A), pp. 181-188.
10. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Proizvodstvennaya adaptatsiya molodykh spetsialistov v uchrezhdeniyakh sotsial'noi zashchity [Production adaptation of young specialists in social protection institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 125-131.
11. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Sovremennyye metody postroeniya uspekhnoi komandy v organizatsii [Modern methods of building a successful team in an organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5A), pp. 155-163.
12. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Radionov A.V. (2019) Sovremennyye protsedury i metody upravleniya personalom i otsenka ikh effektivnosti [Modern procedures and methods of personnel management and evaluation of their effectiveness]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo* [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 6, pp. 31-34.
13. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Shikhymov M. (2019) Osobennosti upravleniya komandnoy rabotoi v organizatsiyakh [Features of management of teamwork in organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 355-363. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038
14. Leonova V.P., Zaernyuk V.M., Zabaikin Yu.V. (2020) Svyaz' chelovecheskogo kapitala s innovatsiyami v razvitiye predpriyatiya [The relationship of human capital with innovation in enterprise development]. *Ekonomika: vchera,*

- segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 88-97. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.010
15. Lukina E.V. (2018) Metodicheskiy podkhod k razrabotke strategii marketinga [Methodical approach to the development of a marketing strategy]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific research and development. The economics of the firm], 7, 1, pp. 26-36.
 16. Lyutyagin D.V., Zabaikin Yu.V. (2019) Veroyatnost' ottoka klienta pri realizatsii skoringovoi modeli v usloviyakh deyatelnosti prirodokhozyaistvennogo predpriyatiya [The estimation of the probability of outflow of client]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5B), pp. 543-550.
 17. Meskon M., Albert M., Hedouri F. (2019) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Vil'yams Publ.
 18. *Obzor rossiiskogo transportnogo sektora v 2018 godu* [Overview of the Russian transport sector in 2018]. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/ru-transport-surve-052019.pdf> [Accessed 03/03/2023]
 19. Pakhomov A.A., Zabaikin Yu.V. (2017) Effektivnost' i kompleksnaya otsenka intensivnosti ispol'zovaniya resursov v proizvodstvennoi deyatelnosti [Efficiency and comprehensive assessment of the intensity of the use of resources in production activities]. *Kant*, 2 (23), pp. 191-197.
 20. Parakhina P.E. (2021) Opyt motivatsii i stimulirovaniya personala za rubezhom [Experience in motivating and stimulating personnel abroad]. In: *Aktual'nye problemy sotsial'noi i ekonomicheskoi psikhologii: metodologiya, teoriya, praktika* [Actual problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice]. Moscow.
 21. Porter M. (2016) *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: a technique for analyzing industries and competitors]. Moscow: Al'pina Di-dzhital Publ.
 22. Porter M. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74/6, pp. 61-79.
 23. (2020) *Sustainability Strategy: Simplified – Corporate Citizenship*. London.
 24. Torgashova N.A. (2016) Institutstional'nye mekhanizmy razvitiya otraslei ekonomiki [Institutional mechanisms for the development of economic sectors]. *Altaiiskii vestnik Finansovogo universiteta* [Altai Bulletin of the Financial University], 1, pp. 83-88.
 25. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. (2019) Kontseptsii upravleniya personalom v teorii i praktike menedzhmenta [Concepts of personnel management in the theory and practice of management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 111-117. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.012
 26. Zabaikin Yu.V. (2017) Metodika optimal'nogo peremeshcheniya rabochikh mezhdru operatsiyami. Obshchii podkhod k resheniyu zadachi [A technique for optimal movement of workers between operations. General approach to problem solving]. *Kant*, 3 (24), pp. 124-130.
 27. Zabaikin Yu.V. (2017) Primenenie ekonomiko-matematicheskikh metodov v proizvodstvennom planirovanii [Application of economic and mathematical methods in production planning]. *Kant*, 2 (23), pp. 140-147.
 28. Zabaikin Yu.V. (2017) Raspredelenie sovmeštitelei pri polnoi vzaimozamenaemosti rabochikh [Distribution of part-time workers with full interchangeability of workers]. *Kant*, 2 (23), pp. 147-155.
 29. Zabaikin Yu.V. (2017) Tablichnyi 9x9 metod otsenki sinteticheskikh pokazatelei effektivnosti i intensivnosti raboty predpriyatiya [Tabular 9x9 method for assessing synthetic indicators of efficiency and intensity of the enterprise]. *Kant*, 4 (25), pp. 177-180.
 30. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. Osnovnye podkhody v sovremennoi nauchnoi literature k adaptatsii vypusknikov vysshikh obrazovatel'nykh organizatsii // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2019. T. 9. № 6-1. S. 102-109.
 31. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. Osobennosti formirovaniya loyality sotrudnikov organizatsii // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2019. T. 9. № 6-1. S. 110-118.
 32. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. Protsess formirovaniya organizatsionnoi kul'tury kak neot'emlemyi element sovremennoi kompanii // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2019. T. 9. № 3-2. S. 605-612.
 33. Zabaikin Yu.V., Lyutyagin D.V. (2019) Parametry upravleniya investitsionnoi deyatelnost'yu predpriyatiya na osnove zatratnogo podkhoda [Parameters of management of investment activity of the enterprise on the basis of the cost approach]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 218-229. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.023
 34. Zabaikin Yu.V., Lyutyagin D.V. (2019) Strukturnye osobennosti razvitiya ekonomiki v usloviyakh tsiklicheskikh izmenenii rynka [Structural features of economic development in conditions of cyclical market changes]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 195-206. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.021
 35. Zaernyuk V.M., Anisimov P.F., Zabaikin Yu.V. (2019) Mirovaya praktika vybora optimal'nogo sposoba realizatsii investitsionnogo proyekta s gosudarstvennym uchastiyem [Global practice to choose an optimal way to implement an investment project with state participation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (4A), pp. 9-16.
 36. Zaernyuk V.M., Anisimov P.F., Zabaikin Yu.V. (2019) Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v vysshem obrazovanii na osnove primeneniya kommunikativnykh tekhnologii: otechestvennyi i zarubezhnyi opyt [Development

of the state private partnership in the higher education on the basis of use of communicative technologies: domestic and foreign experience]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 270-279. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.029

37. Zaernyuk V.M., Zabaikin Yu.V., Skryabin M.S. (2020) Formirovaniye metodicheskogo podkhoda k ekonomicheskoy otsenke innovatsionnoy aktivnosti gornogo predpriyatiya [Formation of a methodological approach to the economic assessment of the innovation activity of a mining enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 68-77. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.008
38. Zaitseva T.V. (2020) *Motivatsiya trudovoi deyatelnosti* [Motivation of labor activity]. Moscow: INFRA-M Publ.