



**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**  
INSTITUTIONAL ENVIRONMENT IN THE DEVELOPMENT OF AN  
INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

**Успаева Милана Гумкиевна**, Кандидат экономических наук, кафедры «Финансов, кредита и антимонопольного регулирования», «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова» (364015 Россия, г. Грозный, ул. бульвар Султана Дудаева, д. 17), тел. +7(495)805-65-62, [mguspaeva@mail.ru](mailto:mguspaeva@mail.ru)

**Гачаев Ахмед Магомедович**, Заведующий кафедрой «Высшая и прикладная математика», доцент, Академия наук Чеченской республики, ведущий научный сотрудник отдела физико-математических и химических наук, ФГБОУ ВО «Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова» (364061 Россия, г. Грозный, ул. проспект Х. Исаева, д. 100), тел. +7(495)405-99-66, [Gachaev-chr@mail.ru](mailto:Gachaev-chr@mail.ru)

**Milana G. Uspaeva**, Candidate of Economic Sciences, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University (17 Sultan Dudayev Boulevard st., Grozny, 364015 Russia), tel. +7(495)805-65-62, [mguspaeva@mail.ru](mailto:mguspaeva@mail.ru)

**Ahmed M. Gachaev**, Head of the Department of Higher and Applied Mathematics, Associate Professor, Academy of Sciences of the Chechen Republic, Leading Researcher of the Department of Physical, Mathematical and Chemical Sciences, Grozny State Petroleum Technical University named after Academician M.D. Millionshchikova" (100

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

prospect X Street . Isaeva st., Grozny, 364061 Russia), tel. +7(495)405-99-66, Gachaev-chr@mail.ru

**Аннотация.** В современных условиях предприятия различных форм собственности – это открытые системы, активно взаимодействующие с внешней (институциональным) средой. Бурные, постоянные и неоднозначные изменения среды, в котором существует промышленное предприятие, является предпосылкой разработки на нем системы гибкого приспособления к изменениям. Для решения таких проблем поиска эффективной стратегии каждое предприятие может оперативно реагировать на изменения среды и при этом сохранять результативность создавая условия для поддержания жизнеобеспечения собственной деятельности. Планирование и разработка стратегии – это важные шаги функционирования промышленного предприятия, это постоянная работа топ-менеджмента в поиске эффективного «видение своего предприятия в будущем. Стратегия – это план на дальнейшую жизнь, выбор сферы деятельности, видение будущих конкурентных преимуществ и поиск борьбы с угрозами, и усиления слабых сторон деятельности промышленного предприятия. Значительный круг ученых теоретиков и практиков исследовали и исследуют категорию стратегию и производные от нее («стратегическое развитие», «стратегия предприятия», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент»). Необходимо отметить, что понятие «стратегия» (от греческого – strategy) дословно означает «искусство генерала», то есть это термин по происхождению относится к военной практике.

**Abstract.** In modern conditions, enterprises of various forms of ownership are open systems that actively interact with the external (institutional) environment. Rapid, constant and ambiguous changes in the environment in which an industrial enterprise exists is a prerequisite for developing a system of flexible adaptation to changes on it. To solve such problems of finding an effective strategy, each enterprise can quickly respond to changes in the environment and at the same time maintain effectiveness by creating conditions for maintaining the life support of its own activities. Planning and strategy

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

development are important steps in the functioning of an industrial enterprise, it is the constant work of top management in search of an effective "vision of their enterprise in the future. A strategy is a plan for the future, a choice of the field of activity, a vision of future competitive advantages and a search for combating threats and strengthening the weaknesses of an industrial enterprise. A significant circle of academic theorists and practitioners have researched and are investigating the category of strategy and its derivatives ("strategic development", "enterprise strategy", "strategic management", "strategic management"). It should be noted that the concept of "strategy" (from the Greek – strategy) literally means "the art of the general", that is, this term by origin refers to military practice.

**Ключевые слова:** *планирование, разработка, стратегия, деятельность, результативность*

**Keywords:** *Planning, development, strategy, activity, effectiveness*

В фундаментальном труде Ансоффа И. «Стратегическое управление» приводится следующее понятие стратегии: «По своей сути стратегия является перечнем правил для принятия решений, которыми организация пользуется в своей деятельности». И. Ансофф утверждает, что опытный специалист бизнеса всегда сможет распознать за успехом предприятия ту или иную оригинальную стратегию.

Адаева Т. считает, что конкурентная стратегия определяется как способность фирмы изготавливать конкурентоспособные товары, а кроме этого, как конкурентная устойчивость организации и ее способность приспособиться к неблагоприятным условиям конкуренции [1].

Котлер Ф. считает, что стратегия помогает предприятию эффективно конкурировать с другими предприятиями и занимать ведущие позиции на рынке.

Стратегическое управление для отечественных промышленных предприятий является крайне необходимым. Во-первых, оно способствует достижению динамического равновесия с внешней средой. Во-вторых, его использование связано с поиском путей выживания в условиях рынка и новых факторов успеха промышленного предприятия в конкурентной среде. В настоящее время для

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

большинства руководителей промышленных предприятий сфера стратегического управления является самой сложной и требует тщательного исследования [5].

Таким образом, понятие «стратегия» по-разному толкуется зарубежными и отечественными исследователями. Обстоятельный анализ экономической литературы, дает основания утверждать, что стратегия часто рассматривается учеными как некая модель действий или план.

Разработка стратегии является прерогативой топ-менеджмента каждого промышленного предприятия. Пономаренко В., Тридед А., Кизим Н. развитие рассматривают как процесс количественно-качественных изменений в системе, усложнение структуры и состава, в результате чего повышается эффективность функционирования и устойчивость к дестабилизирующему воздействию внешней среды [10]. То есть акцентируется внимание на учете влияния факторов внешней среды и повышении эффективности деятельности промышленного предприятия, которая не всегда является возможным.

Итак, цели стратегии – это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Именно стратегия развития призвана обеспечивать адаптацию предприятия к меняющейся окружающей среде [7].

Промышленное предприятие как система функционирует в динамической среде, поэтому своевременная реакция на происходящие изменения является основой обеспечения принципа гибкости деятельности предприятия. Как известно, каждый субъект хозяйствования подлжит закону цикличности, а следовательно, проходит определенные стадии своего развития, каждая из которых имеет свои характерные особенности и требует корректировки стратегии деятельности в зависимости от сложившейся ситуации на рынке и внутри промышленного предприятия [4].

Недостаточное внимание к ситуационному планированию конкурентного поведения приводит к возникновению кризисов, присущих каждому из уровней управления жизнеобеспечения деятельности промышленного предприятия. Для избежания «смерти» предприятия, предупреждение и преодоление кризисных ситуаций менеджмента следует четко понимать взаимосвязь между стадией, в

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

которой находится предприятие, и конкурентной стратегией, которая должна реализовываться для дальнейшего развития и эффективного функционирования.

В целом необходимо отметить, что на сегодня в научных кругах не существует четкого определения понятия «стратегия» в аспекте управления жизнеобеспечения деятельности предприятия [6]. Поэтому мы предлагаем авторское толкование понятия «стратегия управления жизнеобеспечения деятельности промышленного предприятия» – это модель перспективного запланированного курса (процесса) с определенными правилами и приемами, которая направлена на достижение стратегических целей и эффективное использование ресурсно-потенциальных возможностей текущего уровня жизнеобеспечения, базируется на конкурентных преимуществах и обеспечивает рост на инновационной основе, учитывая экзогенные и эндогенные факторы, интересы и потребности потребителей.

Необходимо отметить, что современные предприятия являются не только открытыми, как мы уже отмечали, но и сложными социально-экономическими системами, в том числе часто многоотраслевыми, поэтому стратегические векторы их функционирования и развития могут иметь несколько уровней: функциональный, корпоративный, конкурентный, операционный и другие [3].

Исходя из того, что наше научное исследование базируется на рыночном подходе по пониманию процесса управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий, базисными элементами которого являются конкурентоспособность, инновационность и в целом разнообразные маркетинговые инструменты и рычаги. Поэтому считаем целесообразным рассмотреть конкурентные стратегии, которые могут применяться в процессе управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий.

На сегодня учеными в сфере экономики и стратегического менеджмента предложен целый ряд подходов по применению конкурентных стратегий. На наш взгляд, весомое место среди них занимают классификации конкурентных стратегий, которые предложили известные зарубежные исследователи Портер м. И Котлер Ф.

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

В табл. 1. показаны виды конкурентных стратегий указанных ученых с учетом уровней управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий.

Таблица 1. Варианты выбора стратегии управления жизнеобеспечения деятельности предприятий.

Уровень жизнеобеспечения	Стратегические подходы	
	Портер М.	Котлер Ф.
Низкий	Стратегия фокусирования Стратегия дифференциации продукции	Стратегия фирмы-последователя  Стратегия фирмы-нищера
Средний	Начальные этапы стратегии лидерства	Стратегия фирмы-челленджера
Высокий	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия рыночного лидера

Перед тем как перейти к анализу конкурентных стратегий, которые применяются на низком уровне управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий, необходимо объяснить специфику данного уровня. Она заключается в том, что этот уровень включает противоположные циклы жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий – зарождение (положительный) и упадок (отрицательный), а поэтому в рамках него мы рассмотрим различные стратегии по таким их группировкой – низкий уровень положительный и низкий уровень негативный [8]. Итак, учитывая особенности низкого уровня управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий возможны следующие варианты выбора конкурентных стратегий.

Низкий уровень положительный: Стратегия дифференциации– заключается в том, что предприятие создает продукт, который воспринимается в рамках всей отрасли как уникальный.

Одной из главных черт стратегии дифференциации продукции является то, что она предполагает производство промышленной продукции с уникальными свойствами. Эффективное применение стратегии дифференциации уменьшает остроту конкуренции, особенно среди производителей потребительских товаров.

## Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral"

Необходимо отметить, что в целом существует большое количество видов стратегии дифференциации, которые могут использоваться в процессе управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий.

Обобщив основные подходы к классификации стратегии дифференциации предлагаем следующие ее виды, которые, на наш взгляд, как нельзя лучше отражают стратегию дифференциации в процессе управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий.

А теперь давайте осуществим краткую характеристику указанных видов стратегии дифференциации, которые могут использоваться при управлении жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий.

Хотим отметить, что на наш взгляд важное место среди видов стратегии дифференциации, которые используются в процессе управления жизнеобеспечения деятельности промышленных занимают – технологическая, продуктовая и коммуникационная дифференциации [2].

Однако необходимо отметить, что данная стратегия дифференциации в процессе управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий, имеет как свои определенные преимущества, так и риски (табл. 2.).

С фирмы-последователя заключается в том, что во время управления жизнеобеспечения деятельности промышленных предприятий, многие из них не имеют значительных собственных сил и ресурсов, чтобы изменить конкуренту структуру промышленного рынка, а потому политика следования за лидером может быть оправданной стратегией для промышленных предприятий [9].

Таблица 2. Преимущества и риски стратегии дифференциации в процессе управления жизнеобеспечения деятельности предприятий

Преимущества	Риски
возможность промышленного предприятия устанавливать повышенную цену на продукцию; увеличивать объемы продаж через привлечение значительного числа покупателей за счет индивидуальных характеристик промышленной продукции; усиливать лояльность потребителей	<ul style="list-style-type: none"><li>• повышение уровня издержек ведения деятельности промышленных предприятий;</li><li>• расходов на модификацию продукции;</li><li>• хозяйственные, административные расходы;</li></ul>

к своей товарной марки за их приверженность к дополнительным характеристикам продукции.	• расходы на управление товарно-материальным запасам, на рекламную деятельность и другие мероприятия по продвижению промышленной продукции на рынок.
расширение возможности выбора необходимых вариантов промышленной продукции потребителями, что обусловлено широким ее ассортиментом.	неспособность управленцев предприятия точно и четко определить, какая специфика и характеристики промышленной продукции являются важными и ценными для клиентов.
промышленные предприятия могут получить прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как рост приверженности потребителей благодаря специфическим характеристикам продукции снижает их чувствительность к ценам.	высокие цены на продукцию, которые могут привести к ситуации когда потребители перестань покупать качественную дифференцированную продукцию, и отдадут предпочтение более дешевой стандартной продукции.
возможность предприятия избежать прямую ценовую конкуренцию и распределить с конкурентами различные рыночные сегменты.	возможность конкурентов быстро и без значительных затрат имитировать разработки промышленного предприятия.
относительная защищенность известных промышленных предприятий от имитационной деятельности конкурентов наличием торговых знаков известных брендов.	игнорирование предприятием необходимости доведения до потребителей информации о качестве продукции, расчет только на реальную базу дифференциации.
возможность выбирать мощных поставщиков ресурсов высокого качества, особенно в условиях ограниченного доступа к некоторым видам сырья, материалов.	уменьшение потребности покупателей в дифференцированной продукции из-за роста их информированности.
жесткость входного барьера в отрасль промышленности благодаря сложившимся предпочтениям потребителей.	пересегментация рынка, создание ситуации, когда различные модификации продукции предприятия будут конкурировать между собой.
гарантированное получение прибыли от реализации продукции предприятием.	организации, сориентированные на широкую дифференциацию, скорее могут быть вытеснены конкурентами.

Итак, промышленное предприятие - последователь – это предприятие, которое занимает более слабую по сравнению с лидером позицию на рынке, получает стабильный доход и стремится сохранить свою долю рынка без конфронтации с лидерами

### Литература

1. Sandu, I. S., Nechaev, V. I., & Chukin, F. S. (2021). Main factors of scientific and technical development of Russian agricultural industries. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 650). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/650/1/012076>



2. Shafirov, V. G., Serdyuk, N. S., & Mozhaev, E. E. (2021). Strategic Directions for Improving the Management System of Agro-Industrial Complex. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 205, 11–15. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-73097-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-73097-0_2)
3. Shchepakina, M., Khandamova, E., Gubin, V., & Oganesyana, T. (2021). Managing a structural modernization of the regional industrial complex. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 155, 1126–1145. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_124](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_124)
4. Shishova, N. (2021). Methods and characteristics of commercial advertising in the socio-cultural context of the New Economic Policy (NEP). In *E3S Web of Conferences* (Vol. 273). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308082>
5. Slesarev, M. (2021). Modeling and formation of environmental safety management systems of construction technologies. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 258). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125809084>
6. Sokolov, O. V., Castornov, N. P., & Zhilyakov, D. I. (2021). Current state and problems of development of organic gardening in Russia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 845). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/845/1/012048>
7. Sozinova, A. A., & Lysova, E. A. (2021). THE MARKETING APPROACH TO MANAGING THE QUALITY OF COMPANY'S PRODUCTS BASED ON INDUSTRIAL AND MANUFACTURING ENGINEERING IN THE CONDITIONS OF TRANSNATIONAL CAPITAL TRANSFORMATION. *International Journal for Quality Research*, 15(4), 1089–1106. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.04-05>
8. Tarzhmanova, R. S. (2021). The Role of Marketing Research for Effective Organization Management in the Context of Globalization. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 280, 338–348. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80485-5\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80485-5_40)
9. Tikhonov, A., & Zelentsova, L. (2021). Analysis of external and internal factors of business competitiveness. *Quality - Access to Success*, 22(182), 16–19.

10. Timofeev, A. V, Khafiyatullina, E. R., & Agafonova, N. S. (2021). Big Data as an Instrument of Socio-economic Development in the Modern World. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 160 LNNS, 366–372. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0_47)

### References

1. Sandu, I. S., Nechaev, V. I., & Chukin, F. S. (2021). Main factors of scientific and technical development of Russian agricultural industries. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 650). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/650/1/012076>
2. Shafirov, V. G., Serdyuk, N. S., & Mozhaev, E. E. (2021). Strategic Directions for Improving the Management System of Agro-Industrial Complex. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 205, 11–15. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-73097-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-73097-0_2)
3. Shchepakina, M., Khandamova, E., Gubin, V., & Oganessian, T. (2021). Managing a structural modernization of the regional industrial complex. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 155, 1126–1145. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_124](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_124)
4. Shishova, N. (2021). Methods and characteristics of commercial advertising in the socio-cultural context of the New Economic Policy (NEP). In *E3S Web of Conferences* (Vol. 273). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308082>
5. Slesarev, M. (2021). Modeling and formation of environmental safety management systems of construction technologies. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 258). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125809084>
6. Sokolov, O. V, Castornov, N. P., & Zhilyakov, D. I. (2021). Current state and problems of development of organic gardening in Russia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 845). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/845/1/012048>
7. Sozinova, A. A., & Lysova, E. A. (2021). THE MARKETING APPROACH TO MANAGING THE QUALITY OF COMPANY'S PRODUCTS BASED ON INDUSTRIAL AND MANUFACTURING ENGINEERING IN THE

CONDITIONS OF TRANSNATIONAL CAPITAL TRANSFORMATION.  
International Journal for Quality Research, 15(4), 1089–1106.  
<https://doi.org/10.24874/IJQR15.04-05>

8. Tarzhanova, R. S. (2021). The Role of Marketing Research for Effective Organization Management in the Context of Globalization. Lecture Notes in Networks and Systems, 280, 338–348. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80485-5\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80485-5_40)
9. Tikhonov, A., & Zelentsova, L. (2021). Analysis of external and internal factors of business competitiveness. Quality - Access to Success, 22(182), 16–19.
10. Timofeev, A. V, Khafiyatullina, E. R., & Agafonova, N. S. (2021). Big Data as an Instrument of Socio-economic Development in the Modern World. Lecture Notes in Networks and Systems, 160 LNNS, 366–372. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0_47)

© Гачаев А.М., Успаева М.Г., 2022 Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №3/2022

**Для цитирования:** Гачаев А.М., Успаева М.Г. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ// Международный журнал прикладных наук и технологий "Integral" №3/2022