

УДК 336.717

*Т.В. Погодина, Н.Л. Удальцова***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ В НЕСТАБИЛЬНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

Необходимо разработать стратегические направления в системе управления промышленной компанией в условиях неопределенности и нестабильности рыночной экономики. Исследован генезис теории конкурентоспособности, выделены признаки конкурентоспособности промышленных компаний в краткосрочном и долгосрочном периодах. Определено, что и в краткосрочном и долгосрочном периодах значительную роль играют финансово-экономические показатели, включая рентабельность, финансовую устойчивость, финансовый рычаг. Рассчитан эффект финансового рычага как обобщающий показатель финансово-экономических показателей конкурентоспособности в отраслях промышленности России за 2015–2017 г., который имеет преимущественно отрицательное значение, что негативно сказывается на результатах деятельности компаний. Основная причина сложившейся тенденции в России – высокий уровень финансовой зависимости компаний, низкая рентабельность активов и высокие процентные ставки по кредитам. Выделены и проанализированы три стратегических направления в управлении промышленной компанией в условиях неустойчивой экономики – разработка корпоративной стратегии формирования и повышения конкурентоспособности компаний на инновационной основе, реализация стратегического маркетинга и концепции стратегического контроллинга в управлении промышленной компанией. Определены приоритетные стратегии для обеспечения конкурентоспособности промышленных компаний (горизонтальной диверсификации, инноваций или интегрированного роста), предложены инструменты стратегического маркетинга для стимулирования технологических процессов в промышленном комплексе в условиях неустойчивой экономики, выявлены направления стратегического контроллинга как практической реализации управления по отклонениям. Предложен подход к оценке эффективности корпоративной стратегии на основе величины разрыва между стратегическим планом и реальными возможностями промышленной компании.

Ключевые слова: стратегия развития, конкурентоспособность, промышленная компания, стратегический маркетинг, стратегический контроллинг, нестабильность.

DOI: 10.35634/2412-9593-2020-30-1-41-50

В условиях нестабильности рыночной экономики, ужесточения конкуренции, повышения требовательности потребителей к качеству продукции важное место в управлении промышленным предприятием отводится стратегическим направлениям, которые минимизируют отрицательное воздействие внешней среды. Стратегический подход к управлению промышленным предприятием включает разработку и реализацию конкурентных преимуществ, методы и способы ведения конкурентной борьбы, которые позволили бы промышленной компании долговременно и устойчиво функционировать на рынке. В свою очередь, конкурентные преимущества должны быть основаны на устойчивом, опережающем технологическом и инновационном развитии промышленного комплекса.

Однако российская экономика находится в условиях нестабильности, что во многом обусловлено действием как внешних обстоятельств (экономические санкции со стороны ЕС и США), так и внутренних условий (устаревшая во многом материально-техническая база, низкие объемы внутренних инвестиций, невысокие доходы населения). В условиях внешних ограничений и неопределенности, имеющих долговременный характер, экономика России должна ориентироваться на использование преимущественно стратегических подходов в управлении конкурентоспособностью промышленных компаний.

Теоретико-методологическая база исследования включает труды отечественных и зарубежных специалистов по проблемам стратегии развития компаний и их конкурентоспособности, инструментально-методические разработки научно-исследовательских коллективов НИИ и авторские аналитические материалы. Для анализа конкурентоспособности компаний промышленности России были использованы методы статистического и сравнительного анализа. Коэффициентный и структурный анализ позволили исследовать тенденции промышленного развития экономики России. Динамический метод позволил выделить факторы конкурентоспособности и признаки конкурентоспособных промышленных компаний в краткосрочном и долгосрочном периодах. С помощью методики экономического анализа были определены значения эффекта финансового рычага в различных отраслях промышленного комплекса России.

Содержание и факторы конкурентоспособности промышленных компаний

Переориентация экономической системы России с традиционной на инновационную модель осознается учеными и практиками как ключевое стратегическое направление развития страны. В противном случае российская экономика может на длительный период времени остаться «за бортом» научно-технологического прогресса, одним из признаков которого является низкая конкурентоспособность отечественных компаний.

Несмотря на то, что технологическая база российской промышленности является многоукладной и в ней присутствуют производства 5 и 6 технологических укладов, тем не менее в реальном секторе экономики имеется значительное технологическое отставание. В частности, в целом в машиностроении и станкостроении отставание от мирового уровня составляет полтора-два технологических поколения, то есть примерно 20–30 лет с учетом продолжительности одного поколения 10–15 лет.

Последствия таких мер ощутимо сказались на темпах и качестве экономического роста, динамике ВВП. Среднегодовой темп снижения российской экономики за 2012–2018 г. составил 0,2 %, при этом немаловажную роль сыграли в этом экономические санкции Запада, которые усилили негативную тенденцию [4; 7]. Для ускорения темпов экономического роста нужно активизировать деятельность промышленных компаний, поскольку их адаптация к неблагоприятной экономической ситуации и восстановление равновесия происходит быстрее, чем в целом по всей национальной экономике. Это является следствием сохраняющейся конкурентоспособности промышленных компаний.

Конкурентоспособность, являющуюся ведущим элементом рыночных отношений, можно рассматривать как сложную многоуровневую социально-экономическую систему, что ведет к возможности ее анализа, прогнозирования и управления. Первым уровнем выступает конкурентоспособность товара, которая оказывает непосредственное прямое воздействие на конкурентоспособность последующих уровней (хозяйствующий субъект, отрасль, регион, страна). Данный подход позволяет рассматривать производимую продукцию как инструмент ведения внутриотраслевой и межотраслевой конкурентной борьбы.

Во взаимосвязи с конкурентоспособностью товаров формируется конкурентоспособность производственной компании, характеризующаяся степенью соответствия возможностей производства товаров покупательским предпочтениям к их качеству и структуре предложения, а также развития хозяйствующего субъекта в сложившихся условиях на рынке и противодействия конкурентам в конкретный момент или за определенный период времени.

Теория конкурентоспособности претерпела значительные изменения за период с XIX в. и до настоящего времени, что представлено в табл. 1.

Для того чтобы в дальнейшем повышать конкурентоспособность отечественных промышленных компаний, необходимо воздействовать на факторы, ее формирующие. Факторы конкурентоспособности можно разделить на две группы – краткосрочные (оперативные) и долгосрочные (стратегические).

Конкурентоспособное предприятие в краткосрочном периоде характеризуется следующими признаками:

- средними темпами прироста выручки от продаж и прибыли;
- достижением среднерегиональных показателей рентабельности;
- удовлетворением спроса покупателей по основным товарным группам не ниже, чем у ближайших конкурентов;

– ограниченной возможностью расширения ассортимента выпускаемой продукции, внедрения передовых производственных и информационных технологий из-за недостатка финансов;

- сохранением своей рыночной доли в течение года.

Однако в долгосрочном периоде конкурентоспособность промышленной компании характеризуется несколькими иными признаками, к числу которых относятся:

- устойчивая динамика роста выручки от продаж и рентабельности финансово-хозяйственной деятельности;

– наличие финансовых резервов для устойчивого развития предприятия, улучшения условий труда и быта работников и членов их семей;

– полное совпадение по объему и структуре ассортимента выпускаемой продукции покупательскому спросу во всех потребительских сегментах;

- оптимальное соотношение цена – качество товара;

- высокий уровень кадрового потенциала;

- хорошее состояние материально-технической базы производства, в первую очередь основных средств;
- высокое качество предпродажного и послепродажного обслуживания целевых покупателей, включая гарантийное обслуживание, что составляет основу их долгосрочной приверженности данному хозяйствующему субъекту;
- отсутствие угроз данной компании со стороны конкурентов по вытеснению с рынка на период 5 лет и более;
- высокая инвестиционная привлекательность и возможность реализации крупных инвестиционных проектов за счет собственных и широкого круга долгосрочных заемных источников финансирования [2. С. 386-388].

Таблица 1

**Эволюция теоретических подходов к содержанию конкурентных преимуществ компаний
в мировой экономике**

Теория	Основоположники	Период времени	Содержание
Теория равновесия предприятия и отрасли	А. Маршалл [3]	1890-е годы	Критерием конкурентоспособности служит наличие у предприятия факторов производства, эффективность использования которых выше по сравнению с конкурентами
Теория учета межстрановых различий в относительной обеспеченности факторами производства	Э. Хекшер, Б. Олин [9]	1920-1930-е годы	Страны экспортируют товары, при производстве которых используются избыточные факторы, а импортируют товары, применяющие в производстве преимущественно дефицитные факторы
Теория монополии и конкуренции	Й. Шумпетер [10]	1930-е годы	Монополии органически включают подразделения, внедряющие инновации, возникает «эффективная монополия» – источник экономического роста
Модель конкурентных сил	М. Портер [5]	1990-е годы	Существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субститутов, рыночная власть покупателей и поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами
Теория конкурентной рациональности	П. Диксон [1]	Конец XX в.	Компания стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке на основе принятия маркетинговых решений, что получило название конкурентной рациональности
Теория стратегической конкурентоспособности	Р.А. Фатхутдинов [8]	2000-е годы	Методология прогнозирования конкурентоспособности, выражающаяся в потенциальной способности объекта конкурировать с аналогичными объектами в будущем на запланированном рынке

Источник: разработано авторами.

Таким образом, понятие и факторы конкурентоспособности варьируются в зависимости от периода исследования. В краткосрочном периоде доминируют оперативные показатели, в долгосрочном периоде – стратегические показатели конкурентоспособности. Следовательно, стратегические направления управления конкурентоспособностью промышленной компании должны ориентироваться преимущественно на стратегические показатели во взаимодействии с текущими индикаторами.

Оценка воздействия финансово-экономических факторов на конкурентоспособность промышленных компаний на основе расчета эффекта финансового рычага

Вышеприведенный анализ показал, что финансово-экономические показатели присутствуют как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах при оценке влияния факторов на конкурентоспособность промышленных компаний. Обобщающим показателем влияния финансово-экономических показателей на конкурентоспособность промышленных компаний является эффект финансового рычага (ЭФР), который рассчитывается следующим образом:

$$\text{ЭФР} = K_{\text{фр}} \cdot (R_{\text{ак}} - \text{ПСК}) \cdot (1 - T), \quad (1)$$

где $K_{\text{фр}}$ – коэффициент финансового рычага, представляющий собой отношение заемного капитала к собственному;

$R_{\text{ак}}$ – рентабельность активов;

ПСК – средняя процентная ставка по кредитам и займам;

T – ставка налога на прибыль.

Положительное значение ЭФР свидетельствует о повышении рентабельности собственного капитала, что благоприятно влияет на инвестиционную привлекательность компании и ее конкурентоспособность на внутреннем и внешних рынках. Оценим ЭФР в разрезе видов деятельности промышленных компаний России, исходя из величины средних процентных ставок по кредитам и займам в 2015 г. на уровне 13,0 %, в 2017 г. – 9,4 % и представим результаты в табл. 2.

Таблица 2

Оценка эффекта финансового рычага в разрезе отдельных видов экономической деятельности промышленных компаний России за 2015-2017 г.

Виды деятельности	Коэффициент финансового рычага		Рентабельность активов, %		Эффект финансового рычага, %	
	2015 г.	2017 г.	2015 г.	2017 г.	2015 г.	2017 г.
Добыча полезных ископаемых	0,88	0,85	11,7	10,4	-0,95	0,68
Обработывающие производства, в том числе производство:	2,75	2,47	4,0	4,4	-19,8	-9,9
пищевых продуктов	2,65	1,95	5,9	6,5	-15,1	-4,5
химических веществ и химических продуктов	2,44	1,45	9,5	8,1	-6,8	-1,5
Металлургическое	2,10	1,52	6,7	10,6	-10,6	1,5
машин и оборудования	2,89	8,90	2,1	-12,4	-25,2	-153,8
электрического оборудования	1,98	1,55	5,6	6,0	-11,7	-4,2

Источник: расчеты авторов по данным Росстата [7].

Таким образом, по данным табл. 2 отчетливо видно, что в большинстве отраслей промышленности ситуация неблагоприятная. В 2017 г. положительное значение ЭФР было только в добыче полезных ископаемых и металлургическом производстве. Наиболее сложная ситуация наблюдается в производстве машин и оборудования, что свидетельствует о неконкурентоспособности промышленных компаний данного вида экономической деятельности. В целом можно отметить положительную динамику в обрабатывающих производствах в 2015–2017 гг., которая особенно проявляется в химическом производстве, производстве электрического оборудования и пищевых продуктов.

Отрицательное значение ЭФР обусловлено макроэкономической нескоординированностью между эффективностью производственного сектора и кредитной политикой, формируемой в финансовом секторе экономики. Средний уровень процентных ставок в европейских странах намного ниже, чем в России. Например, в 2016 г. в Германии – 5,9 %, Италии – 4,8 %, Чехии – 3,9 %, Швейцарии – 2,7 %. Самые низкие процентные ставки по кредитам и займам в азиатских странах, в том числе в Китае – 4,4 %, Республике Корея – 3,4 %, Японии – 1,0 % [7]. При таких значениях процентных ставок по кредитам значение ЭФР будет положительным в большинстве производственных компаний.

Замедление темпов экономического роста в промышленности связано с рядом факторов неустойчивой экономической среды, которые показывают негативную динамику в связи с санкционным пакетом ЕС и США.

Промышленное производство и его уровень находятся под давлением многочисленных негативных факторов странного характера, таких, как снижение инвестиционной привлекательности обрабатывающей промышленности, низкий уровень научно-технической составляющей и сырьевой характер экономики, слабеющий рост потребления в связи со снижением реальных доходов населения.

Рассмотрим ключевые стратегические направления управления конкурентоспособностью промышленных компаний и представим результаты на рис.

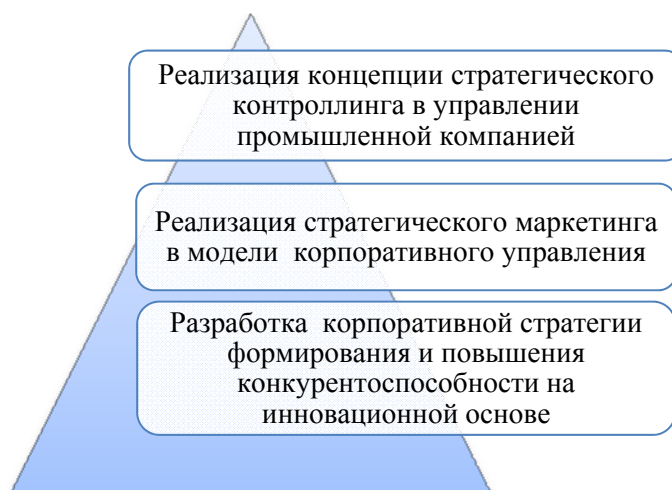


Рис. Ключевые стратегические направления управления конкурентоспособностью промышленных компаний в условиях нестабильной экономики

Таким образом, объединяющим началом является разработка корпоративной стратегии, направленной на формирование и повышение конкурентоспособности промышленных компаний. Данная стратегия формирует рамочные условия планомерной и долгосрочной деятельности, связанной минимизацией зоны атаки со стороны конкурентов, поиска уязвимых зон конкурентов и эффективных способов воздействия на них, выявления эффективных каналов ухода от прямого столкновения с конкурентами на основе разработки нового продукта или бизнес-модели [9].

Маркетинг, получив стратегическую направленность, все больше и больше овладевает всем управлением компанией и его роль в общем менеджменте неуклонно растет. Можно с уверенностью констатировать, что на нынешнем этапе вся модель управления компанией фактически основывается на взаимодействии стратегического и операционного маркетинга.

Совершенствованию стратегического управления и повышению эффективности принятия управленческих решений может способствовать и стратегический контроллинг. Высока актуальность использования стратегического контроллинга при решении вопросов, связанных с формализацией стратегических целей, разработки сценариев развития компании.

Корпоративные стратегии формирования и повышения конкурентоспособности компаний на инновационной основе

Правильный выбор стратегии является решающим фактором повышения конкурентоспособности промышленной компании. Для конкурентоспособных компаний в долгосрочном периоде стратегии должны опираться на долгосрочные факторы конкурентоспособности и ориентироваться на радикальные действия хозяйствующих субъектов, включая разработку и выведение принципиально новых товаров и оказываемых услуг. Подобный подход наиболее оптимален для крупных и средних промышленных компаний, обладающих рыночной властью. Таким образом, промышленным компаниям с данным уровнем конкурентоспособности предпочтительны стратегии горизонтальной диверсификации, инноваций или интегрированного роста.

Стратегия горизонтальной интеграции способствует формированию технологических цепочек между компаниями, что позволит добиваться выгодных условий закупки сырья и материалов, обеспечит лучшие возможности проведения единой производственно-промышленной политики. Стратегия диверсификации стимулирует увеличение рыночной доли компании за счет роста выручки от продаж и числа постоянных покупателей, поставщиков и в конечном счете – оптимальное распределение ресурсов и стабильный рост прибыли.

Неконкурентоспособные предприятия должны преимущественно ориентироваться на использование оборонительных стратегий, направленных на сохранение своих позиций, выживание, и только после накопления необходимого ресурсного и инновационного потенциала выходить на следующий, более высокий уровень конкурентоспособности.

Корпоративные стратегии должны существенным образом варьироваться в зависимости от фаз жизненного цикла инновационного процесса. Можно выделить стратегии инвестирования начальных и конечных стадий инновационно-инвестиционного процесса. В структуре промышленных компаний, реализующих первый тип стратегий, присутствуют инновационные подразделения, которые проводят научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Данный тип компаний обладает значительным инновационным потенциалом, высокой инвестиционной привлекательностью, развивают креативные виды экономической деятельности в своей отрасли.

Стратегии инвестирования конечных стадий инновационно-инвестиционного процесса реализуют промышленные компании с невысоким инновационным потенциалом. Как правило, данные компании используют процессную или продуктовую имитацию, технологический трансфер уже существующих инновационных разработок раннего большинства, которые адаптируются под условия собственной хозяйственной системы с учетом занимаемой рыночной ниши и возможности реализации продукции внутри сформированной группы потребителей. Данный тип инновационных стратегий практикуют в своей деятельности последователи и позднее большинство.

Реализация стратегического маркетинга в модели корпоративного управления

Анализ моделей управления современной компанией показывает, что существует на самом деле очень глубокая и динамическая взаимосвязь «стратегический маркетинг – стратегический менеджмент». В современных условиях рыночных преобразований и ориентации на потребителей стратегический маркетинг представляет собой наиболее значимый инструмент управления, который объединяет и координирует все функциональные подразделения компании на основе выработанной корпоративной стратегии.

Сравнительный анализ организации стратегического маркетинга на российских и некоторых зарубежных предприятиях показывает, что развитие рыночной экономики в России сочетается со слабой эволюцией маркетинга и его ограниченной практической реализацией. Службы маркетинга существуют не на всех предприятиях промышленности. Там, где они есть, они выполняют несвойственные им функции, нет четкого очерченного круга проблем, которыми они должны заниматься, отсутствует налаженная система маркетинговых исследований, рынки изучаются хаотично и пр.

В структуре стратегического маркетинга ведущая роль принадлежит маркетингу инноваций, который имеет перспективную направленность и реализацию функций, связанных с определением осознанных предпочтений потребителей в инновационном продукте, проведением комплексного исследования рыночной и экономической конъюнктуры промышленного производства; планированием свойств инновационного продукта на основе выявленных потребительских предпочтений в динамике, разработкой и реализацией маркетингового плана продвижения инновации и его корректировкой с учетом выявленных отклонений, мониторингом эффективности маркетинговых мероприятий.

Расходы на маркетинг инновационного продукта отечественных компаний в среднем не превышают 10–15 % от всех затрат на инновационную деятельность, что недостаточно для обеспечения эффективной коммерциализации новшества. Кроме того, доля организаций, осуществляющих маркетинговые инновации, не превышает 1,5 % в России. Промышленные компании отдают предпочтение осуществлению технологических, затем по степени значимости следуют организационные инновации, маркетинговые инновации в этом списке занимают последнее место.

Причиной недостаточного внедрения маркетинга инноваций в деятельности промышленных компаний является преимущественное использование устаревших механизмов управления инновационными процессами. В основном менеджмент инновационно активных компаний уделяет внимание в

первую очередь полезным свойствам инноваций, затем осуществляется поиск источников финансирования и только в последнюю очередь выявляются потенциальные рынки сбыта и анализируется их емкость.

Таким образом, возникают противоречия между инновационно-активными организациями и конечными потребителями инновационной продукции. Решение данной проблемы заключается в формировании посредников в осуществлении инновационной деятельности, в развитии новых организационно-экономических форм предпринимательства – центров коммерциализации технологий и технологических платформ.

Уже на ранних стадиях инновационно-инвестиционного процесса необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- формирование и доведение до разработчиков стратегического маркетинга показателей «продающей информации» в виде перечня ее «продающих аспектов», формирующих потребительские компетенции и осознанные потребности;

- развитие базовых функционалов нетехнологическими инновациями (маркетинговыми, организационными);

- разработка мер упреждения и противодействия рискам по всем стадиям инновационного процесса;

- формирование инвестиционных путеводителей на мезо- и микроуровнях.

Таким образом, исходя из свойства коммерческой реализуемости товара, функционал инновационного процесса будет считаться состоявшимся лишь после восприятия инновации массовым конечным потребителем. Данный процесс является долговременным и основан на реализации концепции стратегического маркетинга в промышленной компании [5. С. 243-281].

Реализация концепции стратегического контроллинга в управлении промышленной компанией

Возрастающая сложность рыночных отношений, неопределенность внешней среды и сложность финансово-экономического положений многих компаний все больше ориентирует их на использование современного научного подхода для обоснования стратегических управленческих решений. Во многих европейских странах положительно зарекомендовал себя стратегический контроллинг, способствующий позитивной динамике стратегического управления, повышению конкурентоспособности и долгосрочному развитию научно-технического и ресурсного потенциала промышленной компании. Стратегия, разработанная с учетом базовых подходов и инструментов стратегического контроллинга, позволит достичь компании конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, повысить значения показателей рентабельности финансово-хозяйственной деятельности, обеспечить положительные значения ЭФР.

Одним из направлений стратегического контроллинга является проведение диагностики эффективности стратегии. В данном направлении проводят свои исследования такие отечественные экономиста, как И.В. Сокольник, М.М. Романова, Н.Ф. Мелина. Промышленная компания должна на регулярной основе сравнивать желаемую и ожидаемую траектории своего развития. Желаемую траекторию развития определяют стратегические цели предприятия, ожидаемая траектория определяется на основе метода прогнозирования. Если вышеназванные траектории расходятся, получается разрыв между желаемыми и ожидаемыми показателями [6. С. 97-104].

Уровень эффективности корпоративной стратегии определяется разрывом между стратегическим планом и реальными возможностями промышленной компании. В целях повышения эффективности корпоративной стратегии необходимо разрабатывать мероприятия для ликвидации возникшего разрыва. В качестве превентивных мероприятий преодоления разрывов можно предложить сценарный метод развития компании. Основными индикаторами, используемыми при разработке сценариев развития промышленной компании, выступают показатели, подлежащие открытой публикации в финансовой отчетности и рассчитываемые на ее основе (выручка от продаж, прибыль от продаж, фондоотдача, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность продукции).

Сценарный анализ представляет собой важную теоретико-методическую составляющую стратегического контроллинга. Эффективность корпоративной стратегии может быть оценена как высокая, если разрыв между стратегическим планом и реальными возможностями промышленной компании находится в пределах до 1–15 %, средняя – 16–30 %, пониженная – 31–49 %, низкая – 50–70 %,

очень низкая (неудовлетворительная) – 71% и выше. Таким образом, отклонения в пределах первых четырех зон можно признать допустимыми, в четвертой зоне – недопустимыми.

Критерием оценки эффективности формирования и реализации корпоративной стратегии должно стать приращение экономической добавленной стоимости (EVA), получаемой в процессе осуществления инвестиционной деятельности. Однако, уровень приращения экономической добавленной стоимости в отраслевом разрезе существенно дифференцируется. Как показывает анализ деятельности отечественных промышленных компаний, наиболее низкие его значения – в высокотехнологичном секторе производства. В целом невысокий уровень приращения экономической добавленной стоимости в высокотехнологичных секторах является следствием чрезмерно высоких процентных ставок по кредитам и неверием менеджмента предприятий в возможности обеспечения технологического лидерства [11].

Учитывая, что технологическое развитие экономики России невозможно без использования соответствующих маркетинговых инструментов на федеральном и региональном уровнях, целесообразно осуществлять маркетинговые исследования на базе организационно-экономических форм предпринимательства (технологических платформ, инновационных промышленных кластеров), которые бы способствовали повышению коммерческой эффективности деятельности компаний промышленности. Основным предназначением инструментов маркетинга в подобной ситуации является создание благоприятной среды для эффективного функционирования наукоемких производств внутри российской экономики через внедрение горизонтальной и вертикальной интеграции и оптимизации бизнес-процессов промышленных компаний [12; 13].

Проведенный анализ показал, что возможности управления конкурентоспособностью промышленных компаний в первую очередь определяются их стратегической направленностью. Для качественного изменения структуры производимой продукции и увеличения инновационной составляющей необходимо наращивание инновационного потенциала на основе разработки корпоративной стратегии, стратегического маркетинга и стратегического контроллинга [14; 15].

Ключевые направления стратегического подхода в управлении промышленной компанией, ориентированной на инновационный путь, включают:

- использование дополнительных показателей в оценке деятельности компаний с позиции стратегического подхода к управлению (экономическая добавленная стоимость, эффект финансового рычага);
- формирование и реализация стратегий горизонтальной диверсификации, инноваций или интегрированного роста;
- обеспечение системности в работе корпоративных и региональных органов управления с целевой ориентации их деятельности на реализацию долгосрочных планов инновационно-инвестиционного развития в интересах ключевых стейкхолдеров.

Реализация мероприятий стратегического маркетинга в модели корпоративного управления предусматривает следующее:

- формирование и доведение до разработчиков стратегического маркетинга показателей «продающей информации», формирующих потребительские компетенции и осознанные потребности потенциальных и реальных покупателей;
- развитие базовых функционалов маркетинговыми и организационными инновациями;
- формирование инвестиционных путеводителей для потенциальных инвесторов на региональном, отраслевом и корпоративном уровнях.

Реализация концепции стратегического контроллинга в управлении промышленной компанией предусматривает следующую систему мероприятий:

- внедрение системы управления промышленной компанией по «допустимым» отклонениям;
- использование сценарного подхода как методической составляющей стратегического контроллинга;
- оценка эффективности корпоративной стратегии на основе разрыва между стратегическим планом и реальными возможностями промышленной компании и разработка превентивных мероприятий по предупреждению возникновения данных разрывов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Диксон П. Управление маркетингом. М.: Бином, 2007.
2. Егорова А.О., Романовская Е.В., Повалёва Ю.А. Роль системы управления качеством продукции в повышении конкурентоспособности предприятия машиностроения // Финансовая экономика. 2019. № 4. С. 386-388.
3. Маршалл А. Принципы политической экономии: в 2 т. М.: Прогресс, 1993.
4. Национальная инновационная система и государственная инновационная политика Российской Федерации. Базовый доклад к обзору ОЭСР национальной инновационной системы Российской Федерации. URL: <http://mon.gov.ru/files/materials/6333/09.11.11-bd-rus.pdf>
5. Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. 5-е изд. М.: Вильямс, 2016. 752 с.
6. Сокольник И.В., Романова М.М., Мелина Н.Ф. Повышение эффективности системы внутреннего контроля в кооперативной организации // Вестн. Волжского ун-та им. В.Н. Татищева. 2018. Т. 2, № 3. С. 97-104.
7. Российский статистический ежегодник. Росстат. URL: <http://www.gks.ru>
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность России и подготовка кадров // Общество и экономика. 2014. С. 25.
9. Хекшер Э.Ф. Влияние внешней торговли на распределение дохода / под ред. А.П. Киреева. Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика. М.: ТЕИС, 2006. С. 154-173.
10. Хайек Ф. А. Глава 5. Джозеф Шумпетер (1883–1950). Методологический индивидуализм // Судьбы либерализма в XX веке. М.: ИРИСЭН, 2009. 337 с.
11. Buckley P.J. Is the relationship between inward FDI and spillover effects linear? An empirical examination of the case of China // P.J. Buckley, J. Clegg, C. Wang // Journal of International Business Studies. 2007. Vol. 38, № 3. P. 447-459.
12. Gnezdova J.V. Conceptual model of the territorial manufacturing cooperative system use in Russia / J.V. Gnezdova, I.M. Kugelev, J.A. Romanova // Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. Vol. 4. P. 82.
13. Belk R. Situational Variables and Consumer Behavior // Journal of Consumer Research. 2017. № 2. P. 157-164.
14. Pogodina T.V. Towards the innovation-focused industry development in a climate of digitalization the case of Russia / T.V. Pogodina, V.G. Aleksakhina, V.A. Burenin, T.N. Polianova, L.A. Yunusov // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. № 6 (4). P. 1897-1906.
15. Kleiner G., Rybachuk M. System structure of the economy: qualitative time-space analysis // Fronteiras. 2016. № 2. P. 61-81.

Поступила в редакцию 19.12.2019

Погодина Татьяна Витальевна, доктор экономических наук, профессор,
профессор Департамента менеджмента
E-mail: pogodina15@yandex.ru

Удальцова Наталья Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента
E-mail: nmosik@yandex.ru

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
125468, Россия, г. Москва, Ленинградский пр., д. 49

T.V. Pogodina, N.L. Udaltsova

**STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL COMPANIES
IN UNSTABLE MARKET CONDITIONS**

DOI: 10.35634/2412-9593-2020-30-1-41-50

The purpose of the article is to develop strategic directions in the management system of an industrial company in the conditions of uncertainty and instability of the market economy. The authors investigate the genesis of the theory of competitiveness, identify the signs of competitiveness of industrial companies in the short and long term. It is determined that financial and economic indicators, including profitability, financial stability, and financial leverage, play a significant role in the short- and long-term periods. The effect of financial leverage is calculated as a generalizing indicator of financial and economic indicators of competitiveness in Russian industries for 2015–2017, which has a predominantly negative value, which negatively affects the performance of companies. The main reason for this trend in Russia is the high level of financial dependence of companies, low return on assets and high interest rates on loans. Three strategic directions in the management of an industrial company in a volatile economy have been identified and analyzed: development of a corporate strategy of formation and improvement of competitiveness of companies based on innovation, implementation of strategic marketing and a concept of strategic controlling in the management of an industrial company.

The priority strategies for ensuring the competitiveness of industrial companies (horizontal diversification, innovation or integrated growth) are identified; strategic marketing tools are proposed to stimulate technological processes in the industrial complex in an unstable economy; the directions of strategic controlling as a practical implementation of deviation management are identified. An approach to evaluate the effectiveness of a corporate strategy based on the size of a gap between the strategic plan and the real capabilities of an industrial company is proposed.

Keywords: development strategy, competitiveness, industrial company, strategic marketing, strategic controlling, instability.

Received 19.12.2019

Pogodina T.V., Doctor of Economics, Professor at Management Department

E-mail: pogodina15@yandex.ru

Udaltsova N.L., Candidate of Economics, Associate Professor at Management Department

E-mail: nmosik@yandex.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation

Leningradskiy prosp., 49, Moscow, Russia, 125468