

ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ ТУРКМЕНИСТАНА

*Я. ХАБЫЕВ, аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: yakup.habyuev@gmail.com*

Аннотация

Значимость стратегического планирования в обеспечении эффективного функционирования предприятия определяется стадиями развития компании. На этапе становления этот фактор играет умеренную роль, на стадии подъема – относительно значимую, а на этапе зрелости фактор стратегического планирования критически важен. Представленная модель стратегического плана отражает принятые бизнес-стратегии отечественных предприятий, функционирующих в условиях макроэкономической стабильности и отсутствия внешней конкуренции.

Ключевые слова: стратегическое планирование, малый и средний бизнес, предпринимательство, опрос, респонденты, бизнес-план, прогноз, рост и развитие.

Изучая роль и значимость стратегического планирования в обеспечении роста и развития малого и среднего предпринимательства в Туркменистане, следует принять во внимание особенности его становления и формирования в условиях перехода страны от централизованной, командно-административной экономики к рыночной системе.

На начальном этапе переходного периода для экономики Туркменистана были характерны высокий уровень макроэкономической нестабильности, галопирующая инфляция, наличие официального и параллельного обменного курсов, недоступность кредита и валюты, частые изменения в законодательстве при легкости регистрации и закрытия бизнеса [1]. В этих условиях вопросы стратегического планирования не играли особой роли для предприятий малого и сред-

него бизнеса. Как правило, в основе начала деятельности преобладающего числа предпринимателей Туркменистана, равно как и других стран мира, лежала одна бизнес-идея, и успех компании категории стартапа во многом определялся стечением обстоятельств, нахождением предприятия в нужном месте и в нужное время, способностями предпринимателя обнаружить открывающиеся возможности, его инициативностью, наличием необходимых связей, навыков, знаний и компетенций и склонностью к принятию рисков, но не наличием тщательно разработанной стратегии, практическая реализация которой могла бы стать удачной для предприятия на этапе его становления [2].

Только те компании, для развития которых требовалась твердая валюта, разрабатывали и представляли в действующие в тот период в Туркменистане две международные финансовые организации планы стратегического развития, разработанные на основе образцов и требований данных организаций. Поскольку объемы находящихся в распоряжении компании собственных ресурсов не удовлетворяли потенциальные потребности предприятия, идеи, лежащие в основе разработки планов стратегического развития по образцу международных финансовых организаций, заключались в использовании проактивного подхода к планированию методов и способов ведения бизнеса компании, а также в интеграции независимых друг от друга мер и бизнес-решений в единый и скоординированный план действий в целом и в выявлении роли и значимости решений, связанных с распределением ресурсов в частности. Именно поэтому в процессе подготовки стратегических планов для целей получения валютных займов преимущественное внимание уделялось вопро-

сам обеспечения эффективности размещения ограниченных ресурсов. Стратегия компании формулировалась на основе ее понимания собственниками предприятия как «плана» на будущее и выражалась в виде долгосрочных целей, для достижения которых разрабатывался перечень конкретных действий [3].

Выбор и разработка стратегии фундаментально различались между малым и средним бизнесом страны, с одной стороны, и крупным предприятием – с другой. Малыми и средними предприятиями Туркменистана владеет и управляет одно или несколько лиц, как правило, относящихся к одной семье, поэтому цели компании и цели ее собственников, которые обуславливаются индивидуальным образом жизни, семейными и коммерческими потребностями, совпадают. Предприниматель начинает собственный бизнес с намерением стать независимым, и по мере становления и развития бизнеса ее собственник поддерживает такую независимость, контролируя ежедневную операционную деятельность предприятия. Со временем собственность и управление бизнесом все более обособляются при одновременном усилении требовательности собственников компании к ее менеджменту в обеспечении высоких темпов роста и повышении экономической эффективности предприятия. Именно по этой причине значимость и важность стратегического планирования различаются в зависимости от стадии развития компании, и если на стадиях начала деятельности и «выживания» фактор стратегического планирования играет умеренную роль, на стадии успеха и подъема – относительно значимую, то на стадии зрелости фактор стратегического планирования критически важен [4].

Об этом свидетельствуют результаты проведенного нами в сентябре–декабре 2015 г. телефонного и личного опроса (анкетирования) 209 собственников малых и средних предприятий, расположенных в городах Ашхабад и Мары, и осуществляющих деятельность в различных сферах экономики с образованием и без образования юридического лица. В структуре выборки на долю предпринимателей, занимающихся оптово-розничной торговлей и дистрибуцией, приходилось 49% опрошенных; 34% предпринимателей оказывали различные виды услуг (транспортные, строительные, бытовые); 17% были заняты производством продукции – от продовольственных товаров до мебели. Удельный вес предпринимателей, которые занимаются бизнесом до 1 года, составил в выборке 24%; доля тех, кто вовлечен в предприниматель-

скую деятельность от 1 года до 3 лет, составила 43%; от 3 до 5 лет – 22% и свыше 5 лет – 11%. Выборочная медиана по «возрасту» бизнеса – 1,5 года и средний «возраст» бизнеса – 2 года. В среднем количество занятых в выборке составило 4 чел., включая 3 мужчин и 1 женщину. Средний возраст предпринимателя – 28 лет, 95% опрошенных являются собственниками бизнеса.

Ключевая тема опроса – выявление степени понимания субъектами национального малого и среднего предпринимательства значимости таких важнейших для западного бизнеса понятий, как стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Представителям предпринимательских структур прежде всего был задан вопрос о прогнозах развития собственного бизнеса на предстоящие три года и даны четыре варианта ответов – высокие темпы роста, умеренно высокие, стабильные и снижение темпов роста.

Анализ результатов обработки опроса показал, что в сложившихся макроэкономических и регуляторных условиях Туркменистана преобладающая часть опрошенных предпринимателей (71%) прогнозирует умеренно высокие и стабильные темпы роста и развития бизнеса (рис. 1).

Среди предпринимателей, прогнозирующих умеренно-стабильное развитие своих компаний, доминируют владельцы, занятые в бизнесе от 1 года до 5 лет. Предприниматели, которые прогнозируют высокие темпы роста бизнеса, как правило, занимаются предпринимательской деятельностью менее 1 года. Владельцы компаний с пессимистичным взглядом на перспективы развития (прогноз – снижение темпов роста) заняты в бизнесе более 5 лет. При этом для собственников данных компаний характерен более ответственный подход к бизнес-планированию, о чем свидетельствуют ответы опрошенных предпринимателей на второй вопрос – разработан ли в Вашей компании бизнес-план (стратегический план), соответствующий Вашим прогнозам роста и развития бизнеса?

Для ответов на данный вопрос респондентам была предложена шкала оценки, варьирующая от 1 до 5. При этом оценка «1» ставилась в том случае, если участник опроса ответил отрицательно (ответ «нет»); оценка «2» ставилась в случае, если участник опроса дал ответ – «скорее нет, чем да»; оценка «3», если участник опроса ответил «скорее да, чем нет»; оценка «4», если участник опроса ответил «да, но не в полной мере»; оценка «5» при положительном ответе (ответ «да»). Результаты обработки анкет представлены на рис. 2.

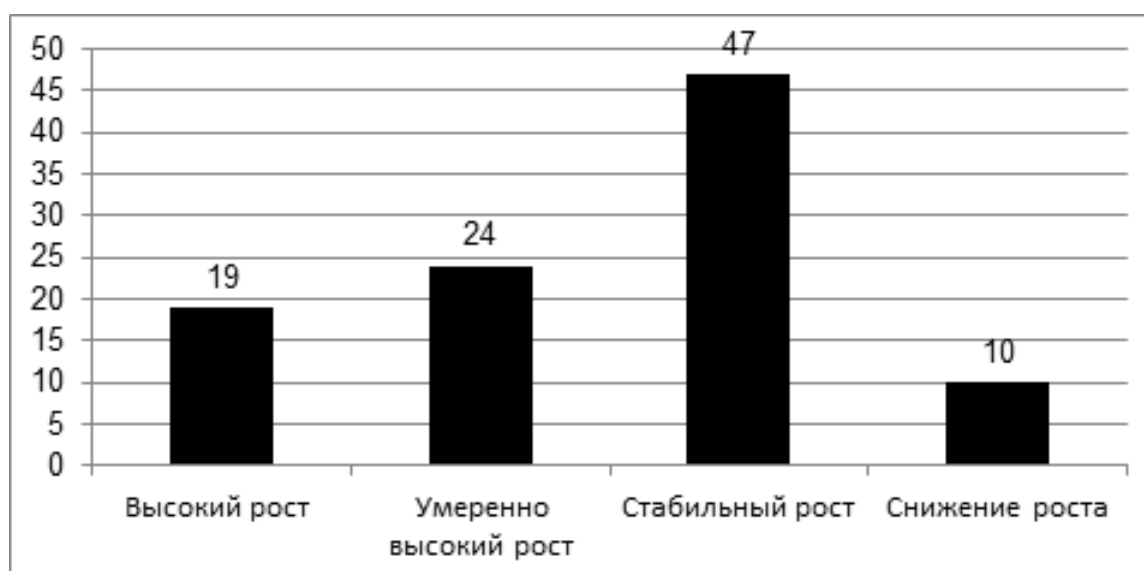


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос о прогнозах роста и развития бизнеса на предстоящие три года, % (составлен автором на основе обработки анкет)

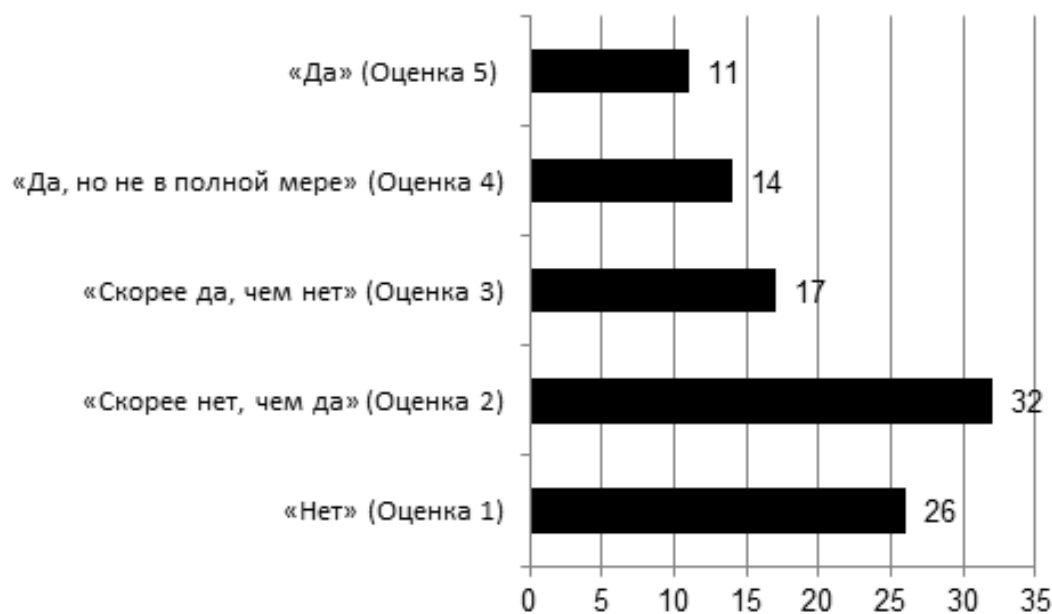


Рис. 2. Распределение оценок респондентов на вопрос о наличии в компании бизнес-плана, в % (составлен автором на основе обработки анкет)

Данные рис. 2 показывают, что на долю предпринимателей, которые разработали бизнес-планы той или иной степени детализации, приходится 42% числа опрошенных. Среди участников анкетирования, имеющих бизнес-планы, доминируют собственники, которые занимаются предпринимательской деятельностью от 3 лет и более. Превалирующая доля опрошенных владельцев предприятий

(58%) практически не занимается бизнес-планированием и не имеет в своем распоряжении стратегических планов роста и развития компании, причем в составе данных групп предпринимателей доминируют собственники бизнеса, финансово-хозяйственная деятельность которого в соответствии с действующим законодательством и в силу возраста бизнеса (до 3 лет) не проверялась уполномо-

ченными органами государственной власти и управления. Именно по этой причине данные субъекты предпринимательства крайне оптимистично относятся к перспективам роста и развития собственного бизнеса, о чем свидетельствуют данные табл. 1.

Анализ данных табл. 1 показывает, что более тщательно бизнес-планированием занимаются предприятия, собственники которых планируют снижающиеся темпы роста бизнеса. Владельцы бизнеса, прогнозирующие стабильные темпы роста и развития компании, также в своем большинстве составляют бизнес-планы в письменном виде. Превалирующее число предприятий, собственникам которых свойствен сверхоптимистичный взгляд на будущее бизнеса, не разрабатывают планов его развития, что в определенной степени связано с особенностями формирования, становления и развития предпринимательства категории стартапа, одной из характерных черт которого является выполнение собственником практически

всего объема управленческих функций, о чем свидетельствуют результаты обработки ответов респондентов на вопрос о степени делегирования собственником управленческих функций. Результаты обработки анкет представлены в табл. 2.

Данные табл. 2 свидетельствуют, что по мере понижения прогнозов собственников компаний по темпам роста и развития бизнеса, а также по мере расширения и «взросления» бизнеса усиливается процесс передачи и обособления функций оперативного управления от владельца компании к наемному управленческому персоналу.

При этом важно отметить, что делегирование управленческих функций наемному персоналу обуславливает повышение степени формализации составления стратегических планов компаний (табл. 3).

Анализ данных табл. 3 показывает, что чем выше процент делегирования собственником управленческих функций и чем в меньшей степени собственник предприятия занимает

Таблица 1

Распределение ответов респондентов на вопрос о наличии бизнес-планов в зависимости от прогноза роста и развития бизнеса

Наличие бизнес-планов	Распределение предприятий по прогнозу темпов роста и развития бизнеса, %			
	высокие	умеренно высокие	стабильные	снижение
В письменном виде	2	9	14	17
В устной форме	6	25	46	55
Бизнес-планы не разработаны	92	66	40	28

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

Таблица 2

Распределение ответов респондентов на вопрос о проценте делегирования собственником управленческих функций в зависимости от прогноза темпов роста и развития бизнеса

Процент делегирования собственником управленческих функций	Распределение предприятий по прогнозу темпов роста и развития бизнеса, %			
	высокие	умеренно высокие	стабильные	снижение
0	100	73	51	12
До 50	0	27	33	41
От 50 до 100	0	0	16	47

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

ся оперативным управлением, тем выше уровень формализации стратегического планирования. Если в среднем только 58% компаний не имеют перспективных планов развития (рис. 2), то в группе предприятий, в которых собственник одновременно выполняет управленческие функции, доля компаний, не имеющих планы, превышает 90%. В эту группу входят главным образом предприниматели, которые занимаются бизнесом не более 1 года. В этой же категории предприятий доминируют собственники, предполагающие в ближайшей перспективе достичь высоких темпов роста и развития бизнеса. В то же время 63% владельцев компаний, входящих в группу, которая делегирует от 50 до 100% управленческих функций наемным менеджерам, практикуют составление бизнес-планов в письменном или умозрительном виде. Характерно, что владельцы данных предприятий занимаются предпринимательской деятельностью свыше 5 лет и в ближайшие три года прогнозируют снижение темпов роста бизнеса.

Примечательно, что, как правило, формализованные стратегические планы являются результатом работы собственника компании и ее управленческого персонала (табл. 4).

Данные табл. 4 свидетельствуют, что предприниматели, относящиеся более консервативно к перспективам развития бизнеса, практикуют коллективную разработку стратегических планов. Причем важно отметить, что собственники компаний, относящихся к этой группе, практиковали привлечение сторонних консультантов для составления стратегического плана, требуемого для рассмотрения заявки на получение кредита по линии Европейского банка реконструкции и развития. На предприятиях, прогнозирующих высокие темпы роста и развития, стратегическим планированием занимаются преимущественно собственники бизнеса. Преобладающая доля этих предприятий, как показывают данные табл. 5, в процессе деятельности либо меняли, либо формировали новые цели стратегического развития.

Таблица 3

Распределение ответов респондентов на вопрос о наличии бизнес-планов в зависимости от процента делегирования управленческих функций

Наличие бизнес-планов	Процент делегирования собственником управленческих функций		
	0	до 50	от 50 до 100
В письменном виде	1	19	28
В умозрительном виде	8	32	35
Бизнес-планы не разработаны	91	49	37

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

Таблица 4

Распределение ответов респондентов на вопрос об участниках разработки бизнес-планов в зависимости от прогноза темпов роста и развития бизнеса

Планы составляются	Распределение предприятий по прогнозу темпов роста и развития бизнеса, %			
	высокие	умеренно высокие	стабильные	снижение
Собственником	93	72	21	24
Управленческим персоналом	0	15	4	11
Собственником и управленческим персоналом	7	13	75	65

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

Таблица 5

Распределение ответов респондентов на вопрос о выполнении и изменении бизнес-планов в зависимости от прогноза темпов роста и развития бизнеса

Выполнение планов	Распределение предприятий по прогнозу темпов роста и развития бизнеса, %			
	высокие	умеренно высокие	стабильные	снижение
Полное	0	12	15	21
Планы изменялись в процессе деятельности	26	66	75	64
Стратегия формировалась в процессе деятельности	74	22	10	15

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

Заметим, что большинство компаний последних трех групп, которые занимаются бизнесом более 3 лет и в принципе являются экономически крепкими и финансово устойчивыми, вынуждены менять планы развития в течение года, что свидетельствует об относительной нестабильности условий ведения бизнеса в Туркменистане. При этом, как правило, малые и средние предприятия страны вне зависимости от прогнозируемых темпов роста и развития бизнеса составляют стратегические планы не более чем на 1 год (табл. 6).

Анализ данных табл. 6 показывает, что преобладающая доля опрошенных предпринимателей, вне зависимости от прогнозов темпов роста и развития бизнеса, не практикуют составление стратегических планов долгосрочного характера. Только 12% компа-

ний, оценки прогноза темпов роста и развития бизнеса которых являются стабильными, разрабатывают стратегические планы сроком от 3 лет и более. Предприятия с более оптимистичным прогнозом либо не ставят никаких целей (34% респондентов), либо сроки достижения поставленных целей не выходят за границы 1 года.

Несмотря на различия в прогнозах темпов развития, доминирующее число опрошенных предприятий Туркменистана в качестве главной цели ведения бизнеса выбрали обеспечение роста прибыли и продаж (табл. 7).

Данные табл. 7 свидетельствуют, что только предприниматели, прогнозирующие стабильные темпы роста и развития бизнеса, в качестве стратегической цели выбрали рост продаж. Остальные владельцы компаний планировали достижение только высоких тем-

Таблица 6

Распределение ответов респондентов на вопрос о сроках достижения стратегических целей в зависимости от прогноза темпов роста и развития бизнеса

Сроки достижения целей	Распределение предприятий по прогнозу темпов роста и развития бизнеса, %			
	высокие	умеренно высокие	стабильные	снижение
Менее 1 года	66	80	66	76
1–3 года	0	11	17	14
Более 3 лет	0	4	12	2
Цели не поставлены	34	5	5	8

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

Распределение ответов респондентов на вопрос о целях, поставленных в бизнес-планах, в зависимости от прогноза темпов роста и развития бизнеса

Цели	Распределение предприятий по прогнозу темпов роста и развития бизнеса, %			
	высокие	умеренно высокие	стабильные	снижение
Рост прибыли	77	62	33	78
Рост продаж	21	30	42	22
Рост рыночной доли	2	8	20	0
Расширение бизнеса	0	0	5	0

Источник: составлена автором на основе обработки анкет

пов роста прибыли. Ни один из опрошенных субъектов предпринимательства не ставил в качестве стратегических целей, например, повышение качества производимого продукта, совершенствование технологий или расширение ассортимента выпускаемой продукции.

В целом результаты опроса субъектов малого и среднего предпринимательства показали, что стабилизация экономики Туркменистана и формирование более предсказуемой деловой среды, наблюдавшиеся в 2008–2014 гг., сформировали условия, предпосылки и возможности не только для углубления степени формального понимания собственниками бизнеса важности и значимости стратегического планирования и стратегического менеджмента, но и для непосредственной разработки стратегических планов, направленных на достижение долгосрочных целей. С ростом и развитием бизнеса собственники предприятий, как правило, предпочитают формализовать стратегические планы в письменном виде и широко использовать при их разработке знания и компетенции своих ключевых работников.

Более детальный опрос собственников предприятий, которые прогнозируют стабильные темпы роста и развития бизнеса в ближайшие годы, а также собственный опыт работы в качестве предпринимателя показали, что вопросы обеспечения простоты, гибкости и адаптивности инструментария составления и мониторинга стратегических планов имеют особую значимость в условиях динамично развивающейся окружающей бизнес-среды. Учитывая это, а также приняв в расчет мнение опрошенных представителей предпринимательства, мы разработали и апробировали методику разработки стратегического плана компании.

Разработку стратегического плана предприятия предлагается разбить на шесть этапов.

1. Разработка видения.
2. Определение стратегических целей.
3. Выявление стратегических проблем.
4. Анализ финансовых коэффициентов.
5. Разработка стратегии.
6. Составление плана действий по достижению стратегических целей.

Для разработки видения собственнику и ключевому персоналу компании требуется определить конечный, ясный и лаконичный, количественно конкретный результат деятельности предприятия. Видение компании должно содержать ответы на три вопроса – чем занимается предприятие, кто является основным потребителем его продукции и в чем принципиальное отличие предприятия от других компаний в данном сегменте экономики.

Стратегические цели предприятия, вытекающие из его видения, также должны быть количественно измеримыми, реалистичными, достижимыми и относительно высокими.

На третьем этапе выявляются проблемы, которые препятствуют достижению стратегических целей. Проблемы, с которыми сталкивается предприятие, должны быть классифицированы как критические, стратегические и важные. Критические проблемы обуславливают «выживаемость» бизнеса и требуют незамедлительного решения. Стратегические проблемы имеют отношение к стратегическим задачам. Решение важных проблем определяет долгосрочный успех бизнеса.

Выявленные проблемы целесообразно обобщить и распределить по следующим функциональным направлениям: финансовые, маркетинговые, операционные, организационные (внутренние) и внешние проблемы. В процессе классифицирования проблем

необходимо вскрыть первопричину, или суть, проблемы, которая имеет определенные внешние проявления. Например, компания хронически испытывает недостаток наличных денежных средств – это внешнее проявление проблемы, первопричиной которой является слабый контроль над дебиторской задолженностью.

На четвертом этапе необходимо осуществить сбор информации и провести анализ динамики финансовых коэффициентов предприятия. Для этих целей нами в формате Excel разработана модель, которая используется сотрудниками нашего и ряда других предприятий для проведения ежемесячного мониторинга таких ключевых показателей деятельности компании, как коэффициент срочной ликвидности, срок оборачиваемости оборотного капитала, коэффициент оборачиваемости запасов, срок оборачиваемости дебиторской задолженности, продажи, валовая маржа и производительность труда. Сложившиеся тренды ключевых показателей финансово-экономической деятельности позволяют выявить проблемы и наметить варианты их решения при разработке стратегии.

На пятом этапе осуществляется разработка непосредственной стратегии, которая представляет собой общее описание решения проблемы.

Шестой этап разработки стратегического плана предусматривает составление перечня действий, которые необходимо предпринять в соответствии с установленными стратегиями для решения стратегических проблем. Каждое действие затем классифицируется по силе влияния на решение проблем сравнительно с легкостью практического исполнения разработанных действий. Перечень действий располагается в порядке следующей приоритетности – действие оказывает сильное влияние и легко выполнимо; слабое влияние и легко выполнимо; сильное влияние и трудно выполнимо и слабое влияние и трудно выполнимо. Выполнение намеченных действий обеспечивается заданиями, которые поручаются конкретному работнику предприятия.

Заметим, что предложенная модель стратегического плана отражает принятые в настоящее время бизнес-стратегии предприятий Туркменистана и касаются их конкурентных преимуществ и перспективных направлений развития в условиях макроэкономической стабильности, неизменности налогового законодательства и его упрощения в отношении предпринимательства, широкой доступности кредитных ресурсов и иностранной валюты и

усиления государственной поддержки малого и среднего бизнеса.

Вместе с тем расширение степени открытости экономики, повышение уровня интернационализации отечественного бизнеса и усиление конкуренции со стороны зарубежных компаний на внутренних рынках страны при возможном вступлении Туркменистана во Всемирную торговую организацию потребуют от национального предпринимательства адаптации международно признанных норм и правил ведения бизнеса и разработки новых или трансформации существующих бизнес-подходов и бизнес-стратегий, адекватных перспективным экономическим реалиям.

По нашему мнению, в будущем, по мере интернационализации отечественного предпринимательства и в рамках формирования условий и предпосылок создания успешного бизнеса в экономической среде, открытой для конкуренции, процесс разработки стратегического плана должен состоять из четырех взаимозависимых, взаимодополняющих и усиливающих друг друга этапов.

Первый этап стратегического планирования, являющийся основополагающим и обуславливающим долгосрочный успех предприятия, имеет отношение к разработке новых подходов к стратегическому управлению (стратегическому менеджменту). После разработки новых подходов к стратегическому менеджменту представляется возможным приступить ко второму этапу – планированию различных сценариев стратегий развития; по завершении сценарной разработки инициируется третий этап – формулирование стратегического видения развития предприятия. Четвертый этап – практическая реализация сценариев (планов) развития, их корректировка и адаптация к конкретным экономическим реалиям – завершается созданием устойчиво функционирующего бизнеса.

Следует заметить, что в условиях полноценной и открытой рыночной экономики собственники любых предприятий, независимо от их размера, осознали критическую важность разработки адекватных бизнес-стратегий как предпосылки стабильного развития компании и обеспечения ее конкурентоспособности.

Вместе с тем результаты проведенного нами опроса убедительно свидетельствуют, что малый и средний бизнес Туркменистана, находящийся на ранней стадии своего развития и не испытывающий особой конкуренции со стороны зарубежных предприятий, в силу относительной закрытости внутренних рынков, в своем подавляющем большинстве

испытывает недостаток знаний и навыков в стратегическом менеджменте и стратегическом мышлении, а сами собственники предприятий не могут быть в полной мере охарактеризованы как стратеги развития своего бизнеса.

В предпринимательской среде Туркменистана считается, что текущая деятельность компании определяется и является функцией ее прошлого, а перспективы развития компании обуславливаются и являются функцией ее настоящего. Другими словами, прошлое компании влияет на ее настоящее, и настоящее предприятия воздействует на его будущее. Именно поэтому в основе существующих на малых и средних предприятиях Туркменистана бизнес-подходов лежит предпосылка непрерывного продолжения с определенными модификациями как прошлых, так и настоящих трендов, и что настоящее компании является не более чем экстраполированием ее прошлого, а будущее – экстраполированием настоящего.

Новые бизнес-подходы во взаимоотношениях между настоящим предприятия и его будущим предполагают обратное – будущее является функцией настоящего, именно будущее влияет на настоящее. Владельцы компаний, обладающие талантом стратега и выступающие в роли катализатора необходимых изменений, не связывают себя ни с прошлыми, ни с настоящими традициями предприятия или «правилами» игры. Они способны играть против сложившихся правил, создавая новые или модифицируя существующие продукты или услуги предприятия, разрабатывая и последовательно внедряя совершенные бизнес-стратегии в маркетинге, финансах, трудовых ресурсах или НИОКР.

Как правило, успешный бизнес традиционно ассоциируется с успешным продуктом, т.е. компания успешна в том случае, если она обеспечивает производство успешного продукта или услуги высокого качества. В условиях усиления интеграции экономики Туркменистана в мирохозяйственные связи и потенциально высокого роста конкуренции на внутренних рынках страны причинно-следственные связи между успешным малым бизнесом и востребованным товаром или услугой, на наш взгляд, приобретают обратный характер. Компания, которая будет способна

разработать успешный товар или предоставить необходимую на рынке услугу высокого качества, обладает таковыми возможностями в силу того, что изначально ее собственник формировал и структурировал именно такую креативную компанию. В этом случае основной задачей и преобладающей функцией собственника предприятия является создание компании, которая будет иметь устойчивый потенциал производства востребованных на рынке товаров и услуг в течение достаточно продолжительного периода. Безусловно, со временем доминирующая часть любых более или менее успешных товаров, в соответствии с определенным жизненным циклом, устаревают, и компании, производящие таковые товары, с высокой долей вероятности могут быть вытеснены с рынка. В этом случае степень «выживаемости» компании в значительной степени будет определяться главным образом двумя факторами. Во-первых, изначально компания должна быть создана не только и не столько с целью производства конкретного товара или услуги, которые лучше и дешевле, чем могут предложить конкуренты в текущий период, сколько с видением отдаленных перспектив. Во-вторых, в период создания компании в ней должны быть предусмотрены встроенные механизмы, структуры и процессы, обеспечивающие непрерывный поиск новых идей и их немедленную практическую реализацию в востребованные товары и услуги.

Библиографический список

1. *Хабыев Я., Хабыева А.* Становление, тенденции и особенности развития экономики Туркменистана // Экономика: теория и практика. 2015. №4
2. *Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Hemel Hemstead Europe: Prentice Hall, 1998.
3. *Mintzberg, H., Waters J.A.* Of Strategies, Deliberate and Emergent // Readings in Strategic Management / ed. by D. Asch and C. Bowman. London, 1994. P. 4–19.
4. *Birley S.* Corporate Strategy and the Small Firm. In: Readings in Strategic Management / ed. by D. Asch and C. Bowman. London, 1994. P. 78–82.