

Inna Mantsevich, Diana Mantsevich

Калининградский филиал Санкт-Петербургского государственного аграрного университета г. Полесск, Россия

Стратегическое планирование, как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия

Аннотаци

В статье рассмотрены сущность, преимущества и основные элементы стратегического планирования, представлены факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность предприятия с использованием SWOT и PEST-анализа.

Ключевые слова: стратегическое планирование, конкурентоспособность, управление.

Одной из актуальных проблем развития бизнеса является грамотное использование стратегического планирования на предприятии для повышения его конкурентоспособности. Многие компании переживают сегодня резкое падение, так как концентрировались только на настоящем и основывались на данных прошлых лет. Но сегодня, в условиях постоянных изменений и конкуренции требуется, чтобы компании уделяли внимание также и моделированию будущего, обращая внимание и на внешнюю среду. В этой связи, представляется важным рассмотрение вопроса о стратегическом планировании как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия.

Разработку моделей производственной стратегии осуществили в конце 70-х — начале 80-х гг. XX века исследователи Гарвардской бизнес — школы Уильям Абернати, Ким Кларк и др., основываясь на более ранних исследованиях Уикхэма Скиннера [3]. Они поставили вопрос о том, как высшему уровню управления промышленных предприятий можно использовать производственные мощности в качестве стратегического оружия в конкурентной борьбе. Основой этой теории стали понятия сосредоточения производства и производственных альтернатив. Теория Абернати и Кларка говорит о том, что ни одно предприятие не добьется наивысших производственных показателей одновременно по всем направлениям, поэтому руководству нужно разрабатывать сфокусированную стратегию, цель которой — создание предприятия, которое предельно успешно выполняло бы ограниченный набор задач.

Гольдштейн Г.Я. не давая определения производственной стратегии, отмечает, что она включает: текущий базис конкурентного преимущества, ключевые факторы успеха в бизнесе фирмы, стратегические производственные намерения,

предлагаемые стратегические инициативы, в том числе решения «делать самим или покупать» компоненты продукции [2].

Макаренко М.В. и Михалина О.М. придерживаются следующего определения: производственная стратегия — набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития производственной системы [5].

Таким образом, зарубежные и отечественные ученые придерживаются мнения, о том, что производственная стратегия тесно связана с общей стратегией организации и направлена на ее производственную деятельность.

В качестве объекта производственной стратегии выступает организация и управление производством. Предметом же выступают организационно-технические и управленческие отношения, которые складываются между людьми в процессе производственной деятельности и возникают в процессе выполнения производственных заказов между подразделениями предприятия.

Как показано на рисунке 1, производственная стратегия относится к функциональным стратегиям организации.

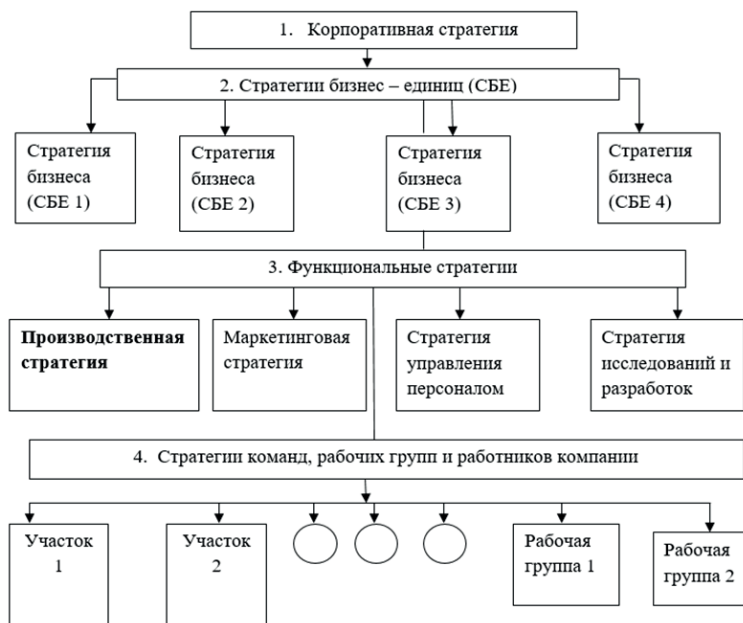


Рисунок 1. Место производственной стратегии в классификации стратегий

Функциональные стратегии призваны обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При разработке функциональных стратегий учитываются общекорпоративные задачи и задачи развития подразделений в целом. К сожалению, руководства многих компаний не считают нужным разрабатывать данные стратегии и ограничиваются лишь главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц.

Важно понимать, что задачи, поставленные перед конкретным подразделением более конкретны и менее масштабны, нежели задачи компании в целом.

Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня, и они должны быть предельно конкретны.

Стратегическое планирование является одной из основных функций управления. Стратегическое планирование — это процесс определения целей компании и способов их достижения. Оно является основой для дальнейших решений руководства организации [4].

Основные этапы стратегического планирования организации представлены на рисунке 2.

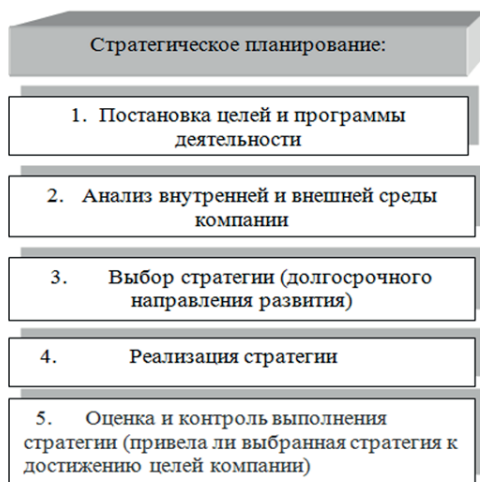


Рисунок 2. Основные этапы стратегического планирования

Начальным этапом стратегического планирования в компании является разработка программы деятельности. Основной задачей руководства выступает создание механизма, который смог бы обеспечить адаптацию фирмы к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В таком случае, уровень риска и неопределенности уменьшится, и можно будет сконцентрироваться на приоритетных направлениях деятельности. Выбор целей деятельности предприятия является самым важным решением при планировании. В случае, если компания имеет много подразделений, ей нужны четкие цели не только широкого, но и более частного плана. Цель придает осмысленность любым действиям.

Примерами стратегических целей могут быть, например, такие: увеличение доли рынка, опережение конкурентов по качеству продуктов и обслуживанию клиентов, расширение продуктовой линии, усиление репутации компании и другие. Например, стратегия формирования инновационной системы в сельском хозяйстве направлена на то, чтобы создавать и осваивать новшества, которые позволят перейти к новой технологической структуре производства и обеспечить конкурентоспособность предприятий на внутреннем и внешнем рынках.

Следующим этапом стратегического планирования является анализ внутренней и внешней среды компании.

К внутренней среде относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Внутренняя среда организации является источником ее жизнедеятельности, но только в том случае, если все составляющие элементы взаимодействуют как единое целое, в противном случае, организация может погибнуть.

К внешней среде обычно относят конкурентов, покупателей, посредников, финансовые учреждения, органы государственной власти. Кроме того, к внешней среде относятся экономический и политический климат в стране, научно-технические достижения, а также культурные традиции, присущие различным народностям.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих — факторы макросреды и факторы непосредственного окружения фирмы.

К факторам макросреды обычно относят: экономическое состояние страны; политико-правовой аспект; социальное и культурное окружение; научно-техническое и технологическое развитие общества.

Итогом изучения факторов макросреды является PEST-анализ. Составляется матрица (таблица 1), в которой указываются те факторы политической (P), экономической (E), социальной (S) и технологической (T) среды, которые оказывают то или иное влияние на деятельность компании.

Таблица 1. PEST-анализ компании

| Фактор | Проявление |
|--|--|
| <i>1. Политические и правовые факторы</i> | |
| 1) Ориентация на рыночное регулирование экономики | Возможность выбора среды хозяйственной деятельности |
| 2) Регулирование договорных отношений | Ослабление дисциплины платежей и поставок |
| 3) Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования | Удорожание импортного оборудования |
| 4) Поддержка инновационных предприятий | Финансирование, гранты, лоббирование интересов |
| <i>2. Экономические факторы</i> | |
| 1) Инвестиционный климат в отрасли | Увеличение объемов инвестиций в проектно-исследовательские, строительномонтажные работы |
| 2) Угроза высоких темпов инфляции | Обесценивание накоплений |
| 3) Установление высоких налоговых ставок | Отток средств из сферы производства в бюджет |
| 4) Платежеспособный спрос | Изменение платежеспособного спроса населения |
| <i>3. Социокультурные факторы</i> | |
| 1) Рост мобильности населения | Отток работников |
| <i>4. Технологические факторы</i> | |
| 1) НТП в сфере производства | Появление новых материалов, оборудования, технологий |
| 2) НТП в социальной сфере | Рост уровня потребностей населения |
| 3) Возможность производства новой продукции (развитие конкурентных технологий) | Усовершенствованная база программных продуктов |
| 4) Фокус отрасли народного хозяйства на технологическое развитие | Разработка инвестиционной программы модернизации и технологического перевооружения отрасли, ввод новых мощностей |

Кроме изучения факторов внутренней и внешней среды, крайне важен анализ конкурентоспособности компании. Конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов [1].

В условиях стремительного усиления конкуренции, для обеспечения адаптации компании к постоянно меняющимся условиям внешней среды руководство находится в постоянном поиске рациональных решений, а также инструментов управления предприятием и механизмов повышения конкурентоспособности.

М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- 1) конкуренты;
- 2) поставщики;
- 3) производители товаров-субститутов;
- 4) потребители;
- 5) потенциальные конкуренты.

Результатом анализа внешней и внутренней среды является составление SWOT-анализа, т.е. определение и оценка внутренних слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей со стороны внешней среды (таблицы 2, 3).

Таблица 2. Сильные и слабые стороны организации

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - высокая квалификация персонала; - хорошая репутация у покупателей; - известность в качестве лидера рынка; - преимущества в области издержек; - проверенный временем менеджмент; - широкая номенклатура товаров; - высокое качество; - умеренная цена; | <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие ясных стратегических направлений; - плохое отслеживание процесса реализации стратегии; - уязвимость по отношению к давлению конкурентов; - отставания в области исследования и разработок; - отсутствие анализа информации о потребителях; - слабый участник рынка; - отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации; |

Сильные стороны помогают организации выжить в конкурентной борьбе, выгодно отличаться. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства. Любая организация должна стремиться к минимизации таких сторон, ибо они являются угрозой, которая может подорвать организацию изнутри.

Таблица 3. Внешние возможности и угрозы

| Возможности | Угрозы |
|--|--|
| Улучшение уровня жизни населения | Изменение покупательских предпочтений |
| Изменение рекламных технологий | Появление товаров-субститутов |
| Развитие информационной отрасли | Изменение правил ввоза продукции |
| Появление новых поставщиков | Сбои в поставках продукции |
| Изменения моды | Появление принципиально нового товара |
| Снижение цен на сырье и готовую продукцию | Снижение уровня жизни населения |
| Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| Совершенствование менеджмента | Ужесточение законодательства |
| Снижение безработицы | Изменение уровня цен |
| Разорение и уход фирм-продавцов | Скачки курсов валют |
| Уменьшение императивных норм законодательства | Появление новых концернов |
| Совершенствование технологии производства | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | Рост налогов и пошлин |
| Неудачное поведение конкурентов | Усиление конкуренции |

Конкурентоспособность предприятия характеризуется тремя группами показателей:

- 1) наличием у компании определённых ресурсов;
- 2) операционной эффективностью компании, как достижение наилучшего соотношения между задействованными ресурсами и конечными результатами работы;
- 3) наличием эффективной стратегии развития, направленной на формирование конкурентных преимуществ компании.

Управление конкурентоспособностью может рассматриваться как система реализации стратегических планов предприятия. Разработка и реализация стратегических планов побуждает руководство предприятия уделять серьезное внимание не только внутренним проблемам, но и отслеживать состояние непосредственного окружения на макроуровне. Система управления конкурентоспособностью, основанная на взаимодействии комплексной оценки и прогнозирования, обладает возможностями формирования и корректировки целей и стратегий развития предприятия, в соответствии с достигнутым уровнем конкурентоспособности.

Таким образом, в условиях высокого уровня нестабильности внешней среды, конкуренции и глобализации рынков, стратегическое планирование является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей предприятия.

Литература

1. Андреева Т.А. Стратегическое планирование конкурентоспособности предприятий // Поиск новой экономической стратегии: проблемы, тенденции, перспективы. 2011.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / И. Ансофф Санкт-Петербург: Питер, — 2013. — 344 с.
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, — 2010.
4. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Я. Гольдштейн Таганрог: Изд-во ТРТУ, — 2014. — 220 с.
5. Макаренко М.В. Производственный менеджмент. Учебное пособие [Электронный ресурс] / М.В. Макаренко, М.В. Михалина Москва: Приор, — 2016. — 384 с.

Strategic planning as a tool for managing the competitiveness of the enterprise

Abstract

The article discusses the essence, advantages and main elements of strategic planning, presents the factors of the internal and external environment that affect the activities of the enterprise using SWOT and PEST analysis.

Keywords: strategic planning, competitiveness, management.

