

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Strategic planning as the basis for competitive advantages of an enterprise

**Ю.Н. Чупин**, аспирант Уральского государственного аграрного университета

(Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42)

*Рецензент:* А.Н. Митин, доктор экономических наук,

профессор Уральского государственного юридического университета

#### **Аннотация**

Конкурентоспособность предприятий является сегодня одним из ключевых элементов компетенций специалиста любого профиля и руководителя любого уровня. Создание конкурентных преимуществ в области национальной экономики становится стратегическим направлением деятельности государства. При этом повышение конкурентоспособности касается различных уровней производства: продукции, предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но крайнюю важность приобретает конкурентоспособность предприятия как звена экономики. При разработке стратегии предприятия нужно использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценивать их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия. Можно отметить, что степень влияния конкурентных сил определяет предельный потенциал прибыли отрасли. Цель предприятия – найти и занять позицию в отрасли, где оно будет лучше всего защищено от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Анализ отмеченных сил конкуренции обеспечивает прочную основу для стратегического плана действий. При этом каждый хозяйствующий субъект находится в уникальной конкурентной ситуации, что обуславливает необходимость поиска разнообразных конкурентных решений.

**Ключевые слова:** внешняя и внутренняя среда предприятия, инновационные процессы, конкуренция, прибыль, стратегическое планирование, технологическое развитие, хозяйствующие субъекты, экономические механизмы.

#### **Abstract**

The competitiveness of enterprises is today one of the key elements of competence of a specialist of any profile and Manager at any level. The creation of competitive advantage in the field of national economy is a strategic direction of activity of the state. The competitiveness be-

tween the different levels of production: production, plant, industry, region and country as a whole, but of extreme importance is the competitiveness of the enterprise as managers of the economy. When you develop a enterprise strategy need to use not only the environment, but the situation within the enterprise. It is necessary to identify those internal variables that can be considered as the strengths and weaknesses of the organization, assess their importance and to establish which of these variables can be the basis of competitive advantage. For this analyses the internal environment of the enterprise. It can be noted that the degree of influence of competitive forces determines the ultimate profit potential industry. The company's goal is to find and occupy a position in the industry where it is best protected from the influence of these forces or be able to influence them. The analysis revealed competitive forces provides a strong basis for the strategic action plan. In this case, each entity is in a unique competitive situation, hence the need to search for a variety of competitive solutions.

**Keywords:** the external and internal environment of enterprise, innovation processes, competition, profit, strategic planning, technological development, economic institutions, economic mechanisms.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред; макроокружение, непосредственное окружение и внутренняя среда.

Макроокружение включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура.

Микроокружение представляет собой ближайшее окружение компании, ту среду, в которой она непосредственно действует. Микроокружение обладает следующими свойствами:

- микроокружение является специфической для организации;
- организация сама может оказывать существенное влияние на содержание и характер взаимодействия с микроокружением.

Анализ внутренней среды вскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке [3].

Состав макроокружения, групп факторов позволяет получить полное представле-

ние о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации, приводятся ниже.

1. Факторы социальной среды. Эта группа факторов оказывает одно из самых сильных влияний на развитие всех компаний. Например, сейчас детей рождается очень мало по сравнению с военными или послевоенными годами. Значит, пожилых людей гораздо больше, и количество пожилых увеличивается с каждым днем.

2. Факторы экономической среды. Эта группа факторов показывает, в какую сторону изменяется экономика как страны, так и мира в целом. Каждая компания обязательно должна отслеживать мировые тенденции развития в каждой области. Для успешного развития компании следует не только отслеживать нынешние тенденции, но и уметь спрогнозировать возможные будущие тенденции в развитии мировой экономики.

3. Факторы окружающей среды и экологии. Эта группа факторов состоит из следующих факторов, оказывающих влияние на бизнес компании: условия климата, погода, условия жизни населения в целом, возможные изменения в экологии, особенность месторасположения.

4. Факторы политической среды. К этой группе факторов можно отнести любые решения, которые принимаются правительством как городским, так и на уровне президента. Чем крупнее компания, тем ей проще приспособиться к новым условиям или даже повлиять на них. Такое влияние возможно посредством создания лобби. В этом плане мелким организациям намного сложнее бороться с таким фактором.

5. Факторы технологической среды. К данной группе факторов относятся достижения научно-технического прогресса (НТП), которые облегчают не только работу фирмы в целом, но и более просты в использовании для конечных потребителей.

Отметим, что в ряде источников подход, заключающийся в выделении политических, экономических, социальных и технологических факторов, получил название PEST-анализа.

Угроза появления на рынке заменителей товаров изучаемой организации становится реальностью в том случае, если цена нового товара при равных или даже лучших потребительских качествах ниже, чем у предыдущего товара. Так как товары-заменители – это взаимозаменяемые товары, т.е. такие, которые предлагают разные способы удовлетворения каких-либо потребностей клиентов, то появление таких товаров возможно не только в той отрасли, где функционирует организация. Угроза может исходить оттуда, откуда ее совсем не ждут, в частности, научное открытие в смежной отрасли может дать неожиданный побочный результат и повлечь за собой новое, нетрадиционное решение давно известной проблемы, в результате чего товар организации перестанет пользоваться спросом.

Рынок рабочей силы также оказывает влияние на деятельность организации. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Анализ факторов ближней окружающей среды не ограничивается рассмотрением только конкурентной среды. Существует множество других региональных, местных или отраслевых факторов, которые также следует учитывать при анализе внешней среды [4].

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Форма представления данного перечня может, быть различной, но, как правило, она должна включать взвешивание факторов для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия. Для наглядности и облегчения работы руководителей, планирующих стратегию фирмы, все факторы можно разместить на два столбца: один - факторы возможностей, другой - факторы угроз, расположенные по степени убывания значимости.

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценивать их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Внутренняя среда – это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы. Цель анализа внутренней среды состоит в том, оценить ресурсы организации, чтобы выявить и оценить сильные и слабые стороны фирмы в конкурентной борьбе. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Обследованию подлежат сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально-психологический климат в коллективе и другое.

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и принять адекватные меры.

Кадровый срез (людские ресурсы) охватывает такие процессы, как: взаимоотношения менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда, стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками.

Имидж организации определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. Успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования [2].

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

При анализе слабых и сильных сторон организации необходимо определить ключевые факторы успеха фирмы.

Выделение КФУ, действующих в ближайшей перспективе, и определение среди них важнейших составляют заметную часть работы по стратегическому планированию. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более КФУ.

Результатом анализа внешней и внутренней среды является составление SWOT-анализа, который позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, сжатый анализ информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес [1].

Конкурентоспособность предприятий является сегодня одним из ключевых элементов компетенций специалиста любого профиля и руководителя любого уровня. Создание конкурентных преимуществ в области национальной экономики становится стратегическим направлением деятельности государства. При этом повышение конкурентоспособности касается различных уровней производства: продукции, предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но крайнюю важность приобретает конкурентоспособность предприятия как звена экономики.

Политика Правительства Российской Федерации, внедряемые программы и законодательные акты, процедуры государственного регулирования и мероприятия государственной поддержки должны иметь приоритетную цель – создание условий для обеспече-

ния конкурентоспособности российских предприятий, а, следовательно, конкурентоспособности экономики РФ в целом.

Результаты повышения конкурентоспособности страны: рост ВВП и развитие внутреннего рынка, рост товарного экспорта, а, следовательно, и поступлений в иностранной валюте (независимо от состояния сырьевых рынков); стабильные налоговые бюджетные сборы; глубокая переработка сырья, рациональное использование природных ресурсов; развитие научно-технического потенциала страны; занятость населения; политическая и социальная стабильность. Конкурентоспособность на мировых рынках – необходимое условие безопасности страны.

Вследствие важности поставленных задач, необходим всесторонний анализ проблем, связанных с повышением конкурентоспособности, как целых отраслей, так и отдельных предприятий. Вот почему развитие теории и практики обеспечения конкурентоспособности приобретает огромное не только теоретическое, но и практическое значение.

Если понятие конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, то рыночная конкуренция есть борьба хозяйствующих субъектов за получение прибыли. Основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация товаров и заложенной в нем прибавочной стоимости. При этом деятельность хозяйствующих субъектов осуществляется в условиях ограниченности как ресурсов, необходимых для производства продукции, так и спроса на эту продукцию со стороны потребителей.

Можно отметить, что степень влияния конкурентных сил определяет предельный потенциал прибыли отрасли. Цель предприятия – найти и занять позицию в отрасли, где оно будет лучше всего защищено от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Анализ отмеченных сил конкуренции обеспечивает прочную основу для стратегического плана действий. При этом, каждый хозяйствующий субъект находится в уникальной конкурентной ситуации, что обуславливает необходимость поиска разнообразных конкурентных решений [3].

Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами [4].

Таким образом, уровень конкурентоспособности предприятия зависит от множества факторов, которые условно можно сгруппировать в два блока: конкурентной среды и базирования. Результатом воздействия указанного блока факторов является соответствующее стратегическое позиционирование предприятия, степень адекватности которого

сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности предприятия.

С другой стороны, помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов: условия факторов производства; условия спроса; родственные, поддерживающие и смежные предприятия; стратегия и структура предприятия.

### **Библиографический список**

1. Дроздова В.А. Нужна ли стратегия малому бизнесу? // Экономика и менеджмент инновационных технологий . 2014. № 4 . С. 4 - 9.

2. Кошевенко С.В. SWOT-анализ как инструмент стратегического управления школой // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 10. С. 143-146.

3. Чупина И. П. Институт государственного регулирования АПК в РФ // Управление». Изд-во УРГЭУ – СИНХ. 2012. № 1 – 2 (29 – 30). С. 18 – 23.

4. Чупина И. П. Формирование конкурентной среды на продовольственном рынке // Аграрный вестник Урала. 2012. № 11-2 (106). С. 70 – 72.

5. Alam K., Erdiaw-Kwasie M.O., Shahiduzzaman Md et al. Assessing regional digital competence: Digital futures and strategic planning implications // JOURNAL OF RURAL STUDIES. Volume: 60. Pages: 60-69. Published: MAY 2018.