

Новиков Николай Инокентьевич

кандидат экономических наук,
профессор кафедры экономики
Новокузнецкого филиала-института
Кемеровского государственного университета
economica@nkfi.ru

**ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ,
ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ СОЗДАНИЕ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация:

В статье даны и обоснованы понятие и структура экономического потенциала предприятия, на основе которого следует формировать стратегию создания конкурентных преимуществ металлургического предприятия. Изложены алгоритм формирования стратегии и условия создания конкурентных преимуществ предприятия.

Ключевые слова:

конкурентные преимущества, стратегия, экономический потенциал, алгоритм формирования, металлургическое предприятие.

Novikov Nikolay Inokentevich

Candidate of Economics,
professor of the chair of economics,
Novokuznetsk affiliate-institute of
Kemerovo State University
economica@nkfi.ru

**PLANNING OF STRATEGY
PROVIDING CREATION OF
COMPETITIVE ADVANTAGES OF
METALLURGICAL
ENTERPRISE**

The summary:

This article presents and proves the concept and structure of economic potential of the enterprise, based on which to build a strategy creation of competitive advantages of metallurgical enterprise. The algorithm of strategies and conditions for the creation of competitive advantages of enterprise is presented.

Keywords:

competitive advantage, strategy, economic potential, algorithm of formation, metallurgical enterprise.

В экономической литературе общепринятого определения понятия «стратегия» применительно к характеристике принятия широких долгосрочных мер или подходов к управлению предприятием не сложилось. Так, в работе «Стратегия развития предприятий» [1] приводится определение экономической стратегии как долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты. В работе «Экономическая стратегия фирмы» [2] формулируется, что стратегия – детальный, всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью. Основная задача плана – обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с воздействием окружающей среды.

В настоящее время существует множество определений понятия «стратегия», их объединяет понимание стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства увязки предприятия с изменениями внешней среды.

На наш взгляд, более конкретно понятие «стратегия» следует определить как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации на основе комплекса мер по достижению целей предприятия за счет использования его экономического потенциала. Под экономическим потенциалом следует понимать совокупную способность предприятия производить конкурентоспособную товарную продукцию, осуществлять инновационную и инвестиционную деятельность, удовлетворять экономические и социальные потребности собственников, трудового коллектива и окружающей среды. Экономический потенциал предприятия зависит от качества профессиональной подготовки трудовых ресурсов, системы развития персонала, возможностей и состояния производственных мощностей, обеспеченности сырьем, материалами и топливно-энергетическими ресурсами, степенью развития внутризаводской логистики, вспомогательных и обслуживающих подразделений, инженерных сетей и др.

Для детальной оценки экономического потенциала промышленного предприятия его необходимо структурировать. Экономический потенциал металлургического предприятия, по нашему мнению, следует подразделить на пять основных блоков: производственный, ресурсный, управленческий, рыночный и потенциал родственных и поддерживающих отраслей. Каж-

дый из выделенных блоков можно подразделить на локальные составляющие экономического потенциала, что позволит объективно оценивать стратегический потенциал при разработке стратегии предприятия. Предложенная нами структура экономического потенциала металлургического предприятия представлена на рисунке 1.

Производственный потенциал предприятия может быть определен как способность предприятия эффективно строить производственный процесс и производить различный сортамент конкурентоспособной продукции, неотъемлемой частью которого являются возможности и техническое состояние производственных мощностей, производственная структура предприятия, энерго- и материалоемкость производства, применяемые производственные технологии, объем и качество портфеля производственных инноваций.

Ресурсный потенциал определяет обеспеченность предприятия основными видами ресурсов и характеризуется следующими факторами: качество и количество используемых и доступных трудовых, финансовых и материальных ресурсов, а также эффективность построения системы материальной и финансовой логистики.

Управленческий потенциал складывается из эффективности построения организации, уровня квалификации управленческого состава, общепринятого стиля и методов принятия решений и организации труда, уровня автоматизации производственной и управленческой деятельности.

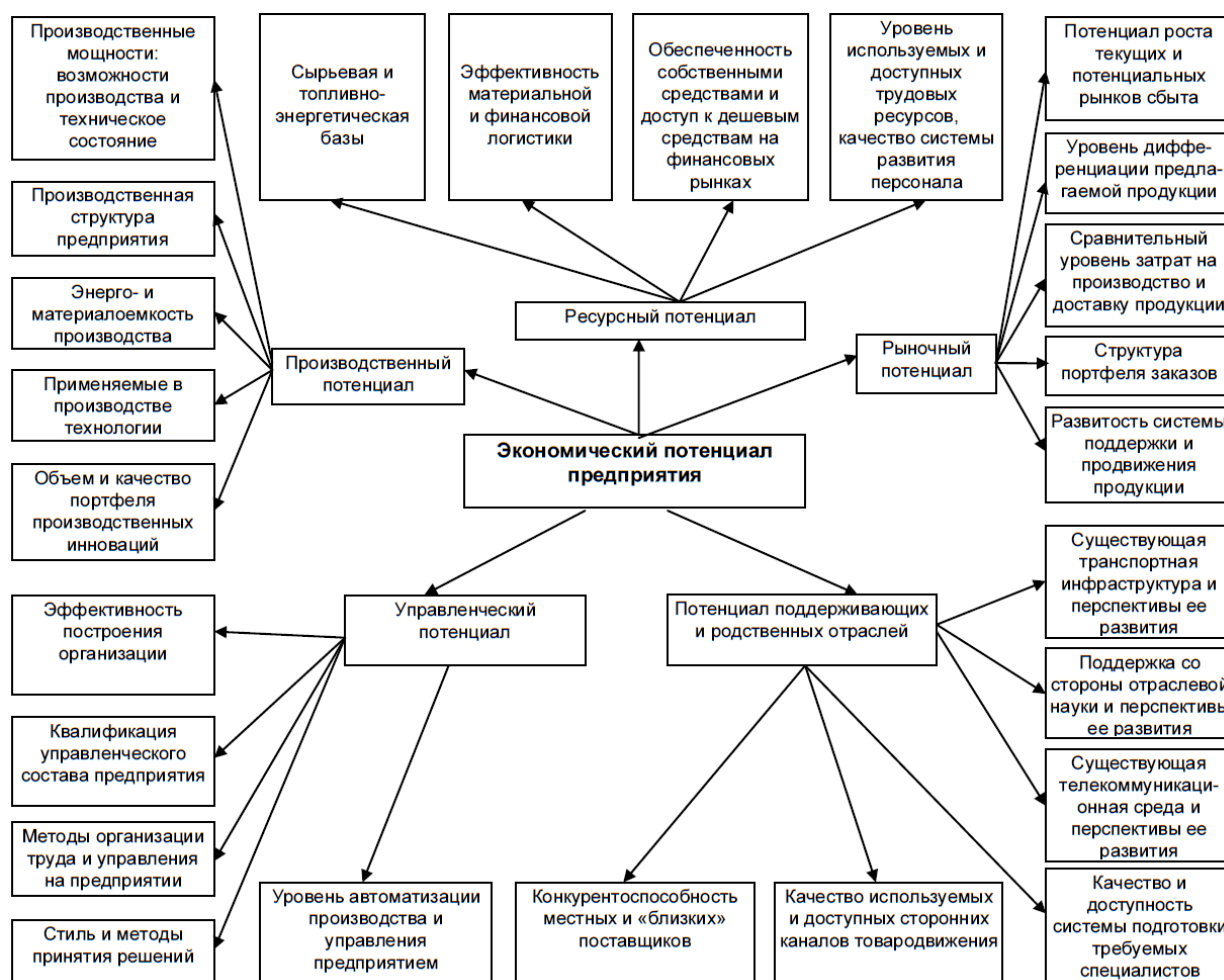


Рисунок 1 – Структура экономического потенциала предприятия

Рыночный потенциал предприятия отражает востребованность продукции предприятия рынком, что зависит от потенциала роста текущих и потенциальных рынков сбыта, признания потребителем уникальности продукции предприятия, себестоимости производства и реализации, уровня поддержки и продвижения товаров и диверсификации структуры портфеля заказов.

Анализ потенциала поддерживающих и родственных отраслей, проведенный М. Портером в работе «Конкуренция», показывает, что наличие надежных локальных поставщиков снижает расходы, связанные с совершением сделки, а также сокращает транспортные издержки и

издержки взаимодействия с удаленными поставщиками, облегчает ремонт и решение различных проблем [3].

Наличие надежных организаций сопутствующих (поддерживающих) отраслей обеспечивает выигрыш в эффективности, позволяя воспользоваться услугами партнеров в проведении научных исследований и разработок, повышении уровня квалификации персонала, сбыте и маркетинге.

Взаимодействие с сопутствующими фирмами способствует ускорению потоков информации, научному сотрудничеству и совместным усилиям по разработке новой продукции. Предприятиям легче влиять на технические усилия поставщиков и выполнять функцию испытательных полигонов, ускоряя темп инноваций.

Оценка экономического потенциала предприятия позволяет выявить более сильные и слабые стороны предприятия и сформировать предпосылки для выбора стратегии. Экономический потенциал предприятия является и фундаментом, и отчасти предметом стратегии, который определяет границы выбора конкурентных преимуществ и является неотъемлемой частью устойчивого конкурентного преимущества.

Под устойчивыми конкурентными преимуществами следует понимать долговременную способность предприятия предоставлять на рынок товар с особо ценными для потребителя свойствами: цена, качество, уникальные функции, послепродажное и гарантийное обслуживание и др.

В результате исследования на протяжении ряда лет (18–20 лет) производственно-хозяйственной и экономической деятельности отечественных предприятий черной металлургии автором сделан вывод, что для достижения конкурентных преимуществ необходимо выполнять определенные условия. Для достижения и поддержания конкурентных преимуществ металлургического предприятия нами сформулированы условия, которым необходимо следовать:

- постоянная модернизация производственных фондов (основного и вспомогательного оборудования);
- использование на предприятии современных прогрессивных систем управления;
- использование новейших эффективных технологий, обеспечивающих минимальную удельную энергоемкость и материалоемкость;
- мотивация творческой активности персонала;
- вертикальное и горизонтальное слияние, интеграция с предприятиями машиностроительного, сырьевого, транспортного и других секторов экономики;
- проведение маркетинговых исследований на рынке и формирование широкого спектра каналов информации, позволяющих иметь информацию о рынке, его тенденциях и динамике, основных конкурентах;
- хорошая реклама и контакт с потребителями продукции;
- наличие известной торговой марки, благосклонность клиентов;
- контакты руководителей в экономических, политических и общественных кругах;
- постоянное обновление и расширение сортамента выпускаемой продукции;
- минимизация затрат на производство и сервисное обслуживание.

Нами выделены четыре основных критерия отбора планируемых отличий товара для формирования устойчивых конкурентных преимуществ:

- отличия, приносящие выгоду потребителю. Покупатель рассматривает приобретение данного товара как выгоду для себя;
- отличия уникальны. Предоставление предлагаемой выгоды от приобретения товара или товар невозможно получить у других поставщиков;
- отличия товара устойчивы. Отличия должны быть не воспроизводимы конкурентами;
- отличия, выгодные для фирмы поставщика. Приведенный доход от деятельности фирмы должен превышать потенциальный дисконтированный результат от вложений в производство других товаров.

Выгода для потребителей понимается как полезность, которую получает покупатель при использовании товара, включая способность генерировать прибыль в результате роста доходов или снижения издержек, приемлемые цены и эксплуатационные затраты в течение срока службы продукта. Учитывая различные варианты поведения фирмы в отношении укрепления своей конкурентоспособности, нами выделяются три основных способа обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ:

- менеджмент предприятия находит пути роста качественных характеристик своей продукции без несоразмерного роста издержек;

1. снижаются издержки как минимум на одной из стадий цепочки формирования ценности товара при сохранении полезности товара;

– предприятие занимает новое положение на рынке и выходит на другие уровни полезности и цен.

Стратегию созданию конкурентных преимуществ предприятия следует формировать по следующему алгоритму.

I этап. Прогноз динамики развития рынка и его конкурентного состояния.

1. Прогноз динамики развития рынка.

1) глобальный прогноз экономических, социальных, политических и технологических условий для исследуемых рынков;

2) анализ воздействия основных тенденций и потенциальных случайных событий на рассматриваемые рынки;

3) анализ факторов спроса со стороны потребителей, анализ последствий потенциальных изменений в сложившихся тенденциях развития рынка;

4) экстраполяция текущих тенденций на рыночную ситуацию с учетом прогнозируемых изменений в тенденциях и вероятности наступления случайных событий и прогноз рыночной ситуации в исследуемом периоде (например, изменения налога обложения таможенных пошлин и др.).

2. Анализ конкурентного состояния исследуемых рынков.

1) анализ текущего уровня конкуренции, прогноз вариантов поведения основных конкурентов в исследуемом периоде;

2) анализ рыночной власти потребителей и прогноз силы потребителей в исследуемом периоде;

3) анализ рыночной власти поставщиков и прогноз их силы в исследуемом периоде;

4) анализ потенциальных угроз вторжения новых участников;

5) прогноз и анализ угроз со стороны товаров-заменителей.

II этап. Разработка моделей конкурентоспособным товаров в исследуемом периоде и предполагаемых условий для их производства.

1) прогноз изменения требований потребителей к характеристикам товаров в исследуемом периоде;

2) разработка моделей товаров с устойчивыми конкурентными преимуществами в исследуемом периоде;

3) прогноз емкости рыночных «ниш» различных моделей конкурентоспособных товаров и услуг и уровня конкуренции в данных «нишах»;

4) отбор наиболее привлекательных моделей конкурентоспособных товаров с позиции потенциальной емкости рыночных «ниш», уровня конкуренции в них и устойчивости конкурентных преимуществ моделей;

5) разработка требований к устойчивым конкурентным преимуществам предприятия для производства отобранных моделей конкурентоспособной продукции.

III этап. Оценка возможностей достижения требуемых вариантов устойчивых конкурентных преимуществ в рамках экономического потенциала предприятия.

1) анализ производственного потенциала.

Исследуемые параметры: производственная структура предприятия, возможности и техническое состояние производственных мощностей, энерго- и материалоемкость производства, сильные и слабые стороны используемых производственных технологий, объем и качество портфеля производственных инноваций.

2) анализ ресурсного потенциала.

Исследуемые параметры: качества используемой и доступной сырьевой топливно-энергетической базы; профессиональный уровень используемых и доступных трудовых ресурсов, качество системы развития персонала; обеспеченность предприятия собственными средствами и доступ к дешевым средствам на финансовых рынках; эффективность построения материальной и финансовой логистики.

3) анализ рыночного потенциала.

Исследуемые параметры: анализ роста текущих и потенциальных рынков сбыта; уровень дифференциации продукции предприятия, сравнительный уровень затрат на производство и доставку продукции, структура портфеля заказов, развитость системы поддержки и продвижения продукции.

4) анализ потенциала родственных и поддерживающих отраслей.

Исследуемые параметры: существующая транспортная инфраструктура и перспективы ее развития; поддержка отраслевой науки и перспективы ее развития, поддержка и потенциал развития телекоммуникационной среды, качество и доступность системы подготовки специали-

стов, качество используемых и доступных сторонних каналов сбыта, конкурентоспособность местных и «близких» поставщиков.

5) анализ управленческого потенциала.

Исследуемые параметры: эффективность построения организации, квалификация управленческого состава предприятия, принятые на предприятии методы управления и организации труда, оперативность, стиль и методы принятия решения; уровень автоматизации производства и управления предприятием.

6) определение узких мест в экономическом потенциале предприятия для освоения привлекательных моделей конкурентоспособных товаров и оценка инноваций и средств на их устранение.

IV этап. Постановка стратегических ориентиров в области формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

1) четкое определение роли товарного предложения для потребителей и других заинтересованных сторон (миссия) в исследуемом периоде;

2) определение будущих устойчивых конкурентных преимуществ;

3) разработка целей на планируемый период для основных блоков экономического потенциала и их реализация.

V этап. Разработка стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ.

1) выработка и сравнительный анализ альтернатив стратегии;

2) выбор и формулирование стратегии формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Таким образом, при реализации на предприятии стратегии создания конкурентных преимуществ, на основе объективной оценки и использования в полной мере его экономического потенциала, при соблюдении изложенных в статье условий, предприятие обеспечит себе высокую конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке.

Ссылки:

1. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. Спб., 2002.
2. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. Спб., 2000.
3. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М., 2000.

References (transliterated):

1. Gusev Y.V. Strategiya razvitiya predpriyatiy. Spb., 2002.
2. Gradov A.P. Ekonomicheskaya strategiya firmy. Spb., 2000.
3. Porter M. Konkurenciya / transl. from eng. M., 2000.