

---

## **ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

---

**Терехин Вадим Анатольевич,**

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; [gugulev@ssea.runnet.ru](mailto:gugulev@ssea.runnet.ru)

**Козлова Елена Владимировна,**

аспирант кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; [89053833482@mail.ru](mailto:89053833482@mail.ru)

В статье дан детальный анализ модели формирования стратегического плана Гарвардской группы применительно к повышению конкурентоспособности продукции. Предложены эффективные способы, повышающие уровень конкурентоспособности продукции промышленных предприятий через механизм стратегического планирования. Выдвинутая стратегия повышения конкурентоспособности промышленных предприятий учитывает факторы внешней и внутренней среды предприятия, предполагая комплексный, жесткий системный анализ.

**Ключевые слова:** стратегия, планирование, конкурентоспособность, промышленные предприятия.

В условиях необходимости модернизации производства степень развитости в России экономической среды не обеспечивает преимуществ российским предприятиям в их соперничестве с иностранными конкурентами и это обуславливается рядом факторов внутренней и внешней среды предприятий. По обеспеченности природными ресурсами Россия опережает подавляющее большинство стран: она располагает 33% мировых промышленных запасов природного газа, 18% – угля, 13% – нефти, 50% – ванадия, 14% – никеля, 12% – алмазов. Это позволяет наращивать добычу сырья и занимать ведущие позиции в мире по производству нефти, газа, угля, железной руды, стали, цемента и другой продукции. Иными словами, в глобальной конкуренции в наибольшей мере участвуют добывающие отрасли, и в наименьшей – обрабатывающие. При невысоком уровне специализации обрабатывающих производств Россия не способна вести активную торговлю готовыми изделиями. Специфика нынешней социально-экономической ситуации в России, в частности, невысокий по мировым меркам уровень доходов

населения, недостаток оборотных средств у предприятий, обуславливает отношение потребителей к выбору продукции: предпочтение, как правило, отдается более дешевым ее видам, а не более качественным. Итогом этой тенденции является отсутствие стимулов предприятия к повышению качества и потребительских свойств выпускаемой продукции.

Для понимания картины экономической ситуации, безусловно, влияющей на экономическую политику предприятий, следует учитывать влияние мирового кризиса 2008 года. Низшая точка кризиса пройдена, поэтому уже можно предвидеть чередование спадов и подъемов среднесрочных циклов. Соответственно, становятся актуальными взаимосвязанные задачи: выявление повышательных и понижительных фаз в экономике; прогнозирование различных видов циклических колебаний [2]. Поэтому стратегия повышения конкурентоспособности продукции промышленных предприятий в России должна строиться с учетом данных тенденций, применяя в зависимости внутренних условий предприятия от макроэкономических факторов тот или иной инструментарий.

Рассмотрим уровень экономической привлекательности российских промышленных предприятий для инвесторов. Согласно М. Портеру, достичь успеха в той или иной отрасли тем легче, чем больше в стране конкурентоспособных родственных отраслей. В стране в настоящее время существуют, по терминологии М. Портера, отдельные региональные кластеры, : аэрокосмический в Самаре, взаимосвязанные предприятия, работающие на производство автомобилей в Тольятти, в сфере транспортного машиностроения в Центральном федеральном округе, в области лесопереработки в Архангельской области. В отсутствие развитых кластеров конкурентоспособных обрабатывающих отраслей задача продвижения российских производителей на внешние рынки с конечной продукцией труднореализуема.

Ситуация осложняется и тем, что в России пока не сформирована государственная политика в области обеспечения конкурентоспособности экономики. За годы реформ разрушен старый механизм хозяйственного управления, а новый не создан. Как результат, российское государство не создало достаточных условий для развития бизнеса и породило неуверенность иностранных партнеров и фирм в необходимости вложения средств при реализации различных больших и малых проектов в России. Незавершенность переходных процессов в российской экономике отражается на выборе стратегий предприятий. В российской практике управления проблема разработки стратегии развития предприятия становится актуальной только со становлением рыночных отношений. До сих пор на большинстве промышленных предприятий отсутствуют процедуры, регламентирующие подготовку и принятие стратегических решений, связанных с перспективностью ведения бизнеса в конкретной отрасли, постановкой долгосрочных целей в хозяйственной деятельности и выработкой стратегии по достижению сильных конкурентных позиций [1].

В условиях сложившихся рыночных отношений: незащищенность частной собственности, необходимость модернизации промышленного производства, низкое качество управления на российском производстве (предприятия, как правило, применяют в основном две типичные стратегии удержания преимуществ, которые базируются либо на снижении издержек, либо на дифференциации продукции). В дополнение, господствующая деловая этика во многом определяет характер конкуренции на внутреннем рынке, которая вряд ли может быть оценена как добросовестная. Конкуренция в российской промышленности в целом пока ограничена. Ее развитие сдерживается сохраняющимся с советского времени доминированием в производстве и сбыте естественных, отраслевых и территориальных монополий. Вместе с тем, глобализация экономики, предстоящее вступление в ВТО требуют повышения внимания к конкурентоспособности продукции.

Анализ ромба конкурентоспособности свидетельствует о необходимости модернизации промышленного производства в РФ. Способствовать устранению негативной ситуации в промышленной сфере можно, изменяя механизм управления на уровне предприятия, составной частью которого является стратегический менеджмент, включающий разработку и реализацию действий, ведущих к долгосрочному увеличению уровня результативности деятельности предприятия. Ключевой составляющей системы стратегического менеджмента является стратегическое планирование, позволяющее адекватным образом отреагировать на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде. С середины 60-х годов зарубежные исследователи предприняли попытки формализовать процесс стратегического планирования. Однако, как справедливо отмечает Г. Минцберг, известные эксперты в области стратегического планирования, все они практически основываются на одной теоретической конструкции, или базовой модели, отличаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения. Основной базовой моделью стратегического планирования принято считать модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), основывающуюся на широко известной процедуре SWOT-анализа. Эта модель разрабатывалась американскими исследователями в течение достаточно продолжительного периода времени. В основе модели лежит уверенность в том, что формулирование стратегии как процесс опирается на несколько базовых постулатов, которые в своей совокупности обеспечивают «проектирование стратегии».

Форма диагностики потенциала предприятия зависит от его организационной структуры, отраслевой специфики и иных факторов. В модели Гарвардской группы как элемент выделяется выявление возможностей организации. Их можно рассмотреть с точки зрения аутсорсинга. Аутсорсинг (англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от

услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного (не менее 1 года) контракта. Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания. Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания. Кроме того, выявлению возможностей способствует бенчмаркинг, процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы.

Отличительные способности к развитию рассмотрим, используя стратегию Голубого океана. Исследователи определили принципы стратегического мышления, которые предшествовало созданию нового рынка или индустрии и дали этой стратегии название Голубого океана. Данный подход отличается от традиционных моделей, внимание которых сосредоточено на конкурентной борьбе в существующем рыночном пространстве (которое называется Красным океаном – в соответствии с цветом крови в результате поедания конкурирующих обитателей). Голубые океаны – это новые идеи и рынки, которые избегают конкуренции. Причем Голубой океан – это не технологические инновации, а продукт стратегии и во многом управленческих действий, основанных на знаниях и информационном проникновении в бизнес. Инновационные маркетинговые стратегии также являются подобным информационным проникновением. Один из способов организации Голубого океана – это создание рынка в рынке. Новая рыночная ниша обеспечивает защищенность от конкурентов и позволяет формировать ценовую политику, не определяемую конкурентными соображениями. Предложение продукта, который имеет уникальные особенности, формирует свой рынок – Голубой океан в отличие от Красного, где идет жесткая конкуренция. Стратегия Голубого океана явилась следствием более чем пятнадцатилетних исследований опыта многих известных и успешных компаний и подтверждена цифрами и фактами. Как показывает этот опыт, принципиальный выигрыш успешных компаний был достигнут не за счет конкуренции, а за счет предложения рынку принципиально новых продуктов. Так начинали компании Microsoft и Sony. Выпустив автомобиль, который мог себе позволить почти каждый, Генри Форд создал свой Голубой океан. Все, кто пришли за ним, – уже имитаторы, со временем превратившие Голубой океан в Красный. Создатели этой концепции видят современный рынок как два океана – красный и голубой. Красный океан символизирует нынешние отрасли и услуги, границы которых определены и правила игры всем

известны. В красном океане действуют законы конкуренции, с неизбежным ужесточением которой возможностей получения прибыли становится все меньше. Под определение Голубого океана попадают нетронутые участки рынка, которые дают возможность неограниченного роста прибылей. Голубой океан – это еще несуществующие отрасли и продукты, зона свободная от конкуренции, поскольку правила игры только предстоит сформулировать. Следовательно, наделяя товар уникальными свойствами, предприятие восходит на другую рыночную нишу, где соответственно отсутствуют аналогичные товары, а значит и конкуренция.

Ключевые факторы успеха организации рассмотрим с позиции выявления ключевых компетенций. Понятие «компетенция» может иметь два значения: круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу, и знания, опыт в той или иной области. На основе второго базового значения мы даем определение, что «компетенция» – это особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники.

Компетенциям тоже присуща иерархия в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их «управлением». Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость. Такие свойства ключевой компетенции отмечались еще Прахаладом и Хэмэлом: «ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента» [5].

Конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей. Компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования. В то же время ключевая компетенция неподражаема, то есть не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, и незаменима. Ключевая компетенция организации, чаще всего, изначально развита лучше, чем у конкурентов и ориентирована на потребителя (по определению). И, наконец, поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления. Ключевая компетенция лежит на

пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, это то знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительской стоимости. Именно увеличение добавочной потребительской стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Более высокая потребительская стоимость продукта может быть использована для реализации двух базовых типов стратегий – дифференциации и лидерства по затратам. Это наталкивает на мысль, что ключевая компетенция дает возможности получения в конкурентной борьбе как качественного преимущества, относимого к свойствам продукта, так и количественного, относимого к более сильному финансовому положению. Далее это возвращает к выводу, озвученному ранее, об универсальном характере ключевой компетенции, дающей возможности к ее проявлению на потребительском и на промышленном рынке.

Цель стратегического анализа ключевой компетенции – предложить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого ведет к появлению (поддержанию) устойчивого конкурентного преимущества, а также оценить потенциал этого плана с позиций финансового состояния и возможностей организации или бизнес- системы в целом. Первоначальное выявление набора целевых компетенций происходит в процессе ознакомления с функционированием бизнес- системы и строится методом экспертной оценки в сотрудничестве с управляющим персоналом с последующим выявлением ключевой компетенции. Важно определить, какие бизнес-процессы (способности) создают максимальную долю приоритетной для покупателя части потребительской стоимости и какие ресурсы в этом задействованы. Однако немаловажным аспектом в своей концепции К. К. Прахалад и Г. Хэмел отмечали ключевой фактор для реализации лидерских амбиций: «Все компании, которым удалось за последние 20 лет выйти на лидирующие позиции на мировых рынках, неизменно имели непомерные амбиции, не отвечавшие ни их ресурсам, ни их возможностям. По мысли К. К. Прахалада и Г. Хэмела, стратегические намерения включают не только идею лидерства, но и меры по мотивированию сотрудников через разъяснение им значимости поставленной цели, наличие определенной свободы для индивидуальных и коллективных предложений, поддержание трудового энтузиазма через постановку новых конкретных задач по мере развития ситуации, а также взвешенное управление ресурсами.

Таким образом, предложенная модель позволяет проектировать стратегию предприятия с учетом современных условий конкурентной среды промышленных предприятий в России и необходимости модернизации промышленного производства. Качество стратегических решений, в том числе и по модернизации производства, во многом определяется уровнем мышления у руководства предприятия, где большую роль играет освоение менеджментом методов и инструментов разработки стратегии, адаптированных применительно к российской рыночной экономике.

### **Список источников**

1.Благодаров, А.В. Стратегическое управление конкурентной позицией промышленного предприятия [текст] / А.В. Благодаров. – Саратов: СГСЭУ, 2005.

2.Гусаров, Ю.В. Использование методологии экономической динамики при прогнозировании и стратегическом планировании [текст] / Ю.В. Гусаров // Экономические стратегии - Центральная Азия. – 2007. – №2.

3.Лапин, Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия и механизм ее реализации [текст] / Е.В. Лапин // Вестник СумГУ. – 2004. – № 9.

4.Матушкин, М.А. Стратегические намерения в системе управления предприятием [текст] / М.А. Матушкин, А.В. Благодаров. – Саратов: СГСЭУ, 2007.

5.Prahalad, C.K. The core competence of the corporation [текст] / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – № 3.



---

## **TOOLKIT OF COMPETITIVENESS STRATEGIC PLANNING**

---

**Terekhin Vadim Anatolevich,**

Ph. D. of Economy, Lecturer of the Chair of Management of Saratov State Social and Economic University; gugelev@ssea.runnet.ru

**Kozlova Yelena Vladimirovna,**

Post-graduate student of Saratov State Social and Economic University; 89053833482@mail.ru

In article the detailed analysis of model of formation of the strategic plan of the Harward group with reference to increase of competitiveness of production is given. The effective ways raising level of competitiveness of production of the industrial enterprises through the mechanism of strategic planning are offered. The put forward strategy of increase of competitiveness of the industrial enterprises considers factors of the external and internal environment of the enterprise, assuming the complex, rigid system analysis.

**Keywords:** strategy, planning, competitiveness, the industrial enterprises.