

УДК 338.242

## РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Бадрахан А.**

*Кабардино-Балкарский государственный университет им Х.М. Бербекова, Нальчик,  
A\_Nagoev@mail.ru*

В статье рассматриваются вопросы реализации механизма стратегического планирования на машиностроительных предприятиях. Целью работы являлось обосновать приоритетное развитие отраслей промышленности и в частности машиностроения, как основы, с помощью которой можно будет выйти на новый уровень развития всего промышленного комплекса. В качестве гипотезы, автор предполагает, что существующий механизм управления внутри некоторых отраслей промышленного комплекса, является недостаточно эффективным, не учитывающим современные требования и требования динамично меняющейся внешней среды. Практическое значение проведенного исследования, заключается в представленном алгоритме стратегического планирования на предприятиях машиностроительного комплекса. Несмотря на процессы разукрупнения, которые нередко следовали за приватизацией предприятий, ведущая роль в формировании экономической системы осталась и это безусловно, правильная тенденция, за крупными и крупнейшими предприятиями и организациями. Здесь следует отметить, что система управления в конце прошлого и начале нынешнего столетия претерпела определенные количественные и качественные изменения. И в этом аспекте менеджмент современного российского предприятия должен быть готов к внедрению передовых научных разработок, тем более, что интеграция в мировую экономику позволяет руководителям отечественных предприятий приобрести арсенал методов, приемов и принципов, используемых на практике и в зарубежных странах

**Ключевые слова:** промышленность, машиностроение, стратегическое развитие, конкурентоспособность

## REALIZATION OF THE MECHANISM OF STRATEGIC PLANNING AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

**Badrakhan A.**

*Kabardino-Balkarsky-Balkarsky university him H. M. Berbekova, Nalchik, A\_Nagoev@mail.ru*

In article questions of realization of the mechanism of strategic planning at machine-building enterprises are considered. The purpose of work was to prove priority development of industries and in particular mechanical engineering as bases by means of which it will be possible to reach the new level of development of all industrial complex. As a hypothesis, the author assumes that the existing mechanism of management in some branches of an industrial complex, is insufficiently effective, not considering modern requirements and requirements of dynamically changing external environment. Practical value of the conducted research, consists in the algorithm of strategic planning presented by the author at the enterprises of a machine-building complex. Despite disaggregation processes which quite often followed privatization of the enterprises the leading role in formation of economic system remained and it is unconditional, the correct tendency, behind the large and largest enterprises and the organizations. Here it should be noted that the control system at the end of the past and the beginning of this century has undergone certain quantitative and high-quality changes. And in this aspect management of the modern Russian enterprise has to be ready to introduction of the advanced scientific developments especially as integration into world economy allows heads of the domestic enterprises to acquire arsenal of the methods, receptions and the principles used in practice and in foreign countries

**Keywords:** industry, mechanical engineering, strategic development, competitiveness

В настоящее время в теории управления широкую известность получил так называемый ресурсный подход, согласно которому наиболее перспективными являются продукты и товарные группы, которые основаны на использовании так называемых «ключевых компетенций», отражающих сильные стороны предприятий – уникальные технологии, научные разработки, квалифицированный персонал. Часто под ключевыми компетенциями автором понимается оригинальные, особо эффективное сочетание дефицитных и специфических ресурсов которые предприятие использует более умело, нежели его конкуренты.

Анализ теоретических работ, посвященных исследованию компетенций, показал,

что отечественные и зарубежные исследователи не дают точного определения этого понятия [1,2]. В литературе используются различные термины для обозначения понятия, схожего с ключевыми компетенциями: сильные стороны, умения, компетенции, способности, организационное знание, невидимые активы [3].

Ключевая компетенция должна вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышать значимость продукта в восприятии потребителя. То, что ключевая компетенция должна вносить существенный вклад в потребительскую ценность, не означает, что клиент способен понять сущность ключевой компетенции.

Чтобы обладать качествами ключевой компетенции, навыки и умения должны быть уникальными. Это не означает, что они должны принадлежать только одной компании. В этой связи не следует называть ключевым любой навык, распространенный во всей отрасли, если уровень этого навыка в отдельной компании не превосходит среднеотраслевой. У любого предприятия имеется ряд навыков и способностей, необходимых для вхождения в отрасль, но не создающих значительную конкурентную дифференциацию компаний. Конкретная компетенция, уже присутствуя во всей отрасли, может быть недостаточно развитой. Такую компетенцию можно расценивать как потенциально ключевую, если имеются возможности для ее развития.

Ключевые компетенции обеспечивают переход к будущим рынкам, обеспечивают компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках. Ключевые компетенции требуют абстрагирования от внешних параметров традиционного продукта и формирования концепции нового продукта [4,5].

Толчком к развитию концепции ключевых компетенций послужили в основном технические возможности предприятий. Но в принципе все виды материальных и нематериальных активов могут быть трансформированы в ключевые преимущества. Сюда относятся высокоспециализированные машины и оборудование, организационные процессы, банки данных, патенты, лицензии и концессии, а также специальные знания персонала, особые связи с клиентурой, банками, поставщиками и властями, имидж предприятия, репутация его продукции на рынке и в обществе. Спектр выбора определяющих компетенций практически неограничен.

Обычно сильно недооцениваются «неосознаваемые» компетенции, такие, как особо лояльные рыночные отношения, своеобразная фирменная культура, хорошая репутация предприятия, его продукции и персонала. Эти компетенции сложны, трудно воспринимаемы и не имеют рыночной формы в обычном представлении.

Компетенции весьма разнообразны. Определенные компетенции создаются медленно и с трудом поддаются воспроизведению, иные же, наоборот, быстро формируются и могут быть легко усвоены конкурентами. Ряд компетенций в своей основе устойчив, другие быстро возникают (например, негативный имидж) и быстро исчезают. Есть очевидные компетенции, которые легко воспринимаются физически или в юридическом плане, а некоторые распоз-

наются с трудом или даже носят скрытый характер (невыявленные знания персонала).

С этой точки зрения может быть выделено три категории компетенций предприятия:

1. Широко используемые, которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в определенного рода отраслевые стандарты. Они не дают фирме конкурентных преимуществ и являются скорее обязательным условием выживания на рынке.

2. Компетенции, которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широко доступными. В кратко- и среднесрочной перспективе фирма должна решительно защищать достижения такого рода и максимально их использовать. Однако базой долгосрочной стратегии они быть не могут. Задача же соперников в том, чтобы выявить и нейтрализовать подобные компетенции.

3. Стратегическое значение имеют только те компетенции, которые фирма может защитить на протяжении длительного времени, т.е. которые являются устойчивыми или ключевыми [6].

Поскольку каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которые оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями, при разработке и осуществлении стратегии диверсификации предприятию необходимо опираться на возможность использовать свои ресурсы эффективнее, быстрее и оригинальнее конкурентов на конкретных рынках. В таком случае имеющиеся ресурсы могут стать для предприятия ключевыми компетенциями и обеспечить ему твердые рыночные позиции.

На каждом предприятии формируется так называемая «система ключевых компетенций» предприятия, представляющая собой комплекс компетенций, взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения устойчивого конкурентного преимущества предприятия. В системе выделяют внутреннюю и внешнюю составляющие. Внутренняя составляющая – это знания, навыки, способности, технологии и другие элементы человеческого и организационного капитала, образующие во взаимодействии основные виды ключевых компетенций предприятия. Внешняя составляющая – это «внешнее» проявление ключевых компетенций (потребительская ценность, уникальность, новизна продукции; финансовые результаты, удовлетворяющие инвесторов, собственников).

Чтобы обозначить ключевые компетенции, которые будут способствовать повышению конкурентных преимуществ, необходимо провести стратегический анализ ключевых компетенций ПМК.

Анализ фактов, приведенных в литературных источниках, подтверждает, что именно ключевые компетенции составляют основу инновационной деятельности и открывают доступ к широкому разнообразию новых товаров и рынков.

Таким образом, 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.

В целом же, устойчивое развитие экономики страны должно базироваться на эффективном функционировании крупных промышленных предприятий преимущественно машиностроительного профиля. Несмотря на процессы разукрупнения, которые нередко следовали за приватизацией предприятий, ведущая роль в формировании экономической системы осталась и это безусловно, правильная тенденция, за крупными и крупнейшими предприятиями и организациями. Здесь следует отметить, что система управления в конце прошлого и начале нынешнего столетия претерпела определенные количественные и качественные изменения. И в этом аспекте менеджмент современного российского предприятия должен быть готов к внедрению передовых научных разработок, тем более, что интеграция в мировую экономику позволяет руководителям отечественных предприятий приобрести арсенал методов, приемов и принципов, используемых на практике и в зарубежных странах

Для российских предприятий в начале экономических преобразований был характерен высокий уровень неопределенности внешней среды. На агрессивность этой среды оказывали влияние и общеэконо-

мические явления, такие как структурный кризис, часто неадекватные действия федеральных, региональных и местных властей, изменяющееся правовое пространство [3]. В этих условиях формирование стратегических ориентиров для предприятий представлялось весьма сложным процессом, обусловленным прежде всего слабой предсказуемостью поведения внешней среды

Со стабилизацией макроэкономической ситуации отношение высшего руководства отечественных предприятий к стратегическому планированию изменилось. Структура факторов неопределенности внешней среды постепенно стала схожей со структурой факторов неопределенности среды характерной для зарубежных промышленно-развитых стран. Сформировались подразделения, отвечающие за стратегию развития предприятия. Основной акцент в стратегическом планировании был сделан на маркетинговые службы. Однако, в настоящее время, такой подход начинает себя исчерпывать. Поэтому в современных условиях актуальным является комплексный подход к формированию систем стратегического планирования, охватывающий все функциональные направления предприятия и реализующий на практике многообразие методов стратегического планирования. Это должно способствовать повышению обоснованности и реальности разрабатываемых планов и росту эффективности их реализации

Таким образом, важным фактором развития экономики России должно стать в перспективе возрождение ее машиностроительного комплекса. Машиностроение является одной из наиболее динамичных отраслей современной экономики и ее состояние и динамика развития во многом определяет состояние и перспективы как других отраслей, так и экономики любой крупной страны в целом.

Российское машиностроение в настоящее время находится далеко не на лучшем этапе своего существования. Спад, обусловленный экономическим кризисом и структурной перестройкой народного хозяйства, заметно пошатнул позиции наших машиностроительных предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Для реализации процесса стратегического планирования на машиностроительном предприятии предлагается использование следующего алгоритма действий (рисунок). В целом процесс стратегического планирования может быть условно разделен на три блока. Первый, или подготовительный этап, включает в себя действия по разработке научно-обоснованных пред-

ставлений о направлениях и результатах деятельности. Второй блок предполагает формирование комплексных мероприятий с указанием источников финансирования, анализ факторов, изучение альтернатив. Третий блок - Контроль за реализацией стратегических решений.



Рис. 1. Алгоритм стратегического планирования на предприятиях машиностроительного комплекса (Разработано автором)

Данную последовательность мы представили в виде алгоритма стратегического планирования именно на предприятиях машиностроительного комплекса. На основании результатов, полученных при проведенной бально - рейтинговой оценке факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий, в качестве одного из параметров в представленной модели, мы включили разработку социальных целей и задач на основе организации миссии предприятия отрасли машиностроения.

На первом этапе планирования существенным решением является выбор целей организации. Основная общая цель организации, т.е. четко выраженная причина ее существования, обозначается как ее миссия (ответственное задание, роль, поручение). Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и

ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Таким образом, стратегического планирования позволяет выделять наиболее перспективные сегменты для инвестирования и расширения производства. В результате его проведения предприятие получает актуальную и достоверную информацию, позволяющую верно расставить приоритеты и определить направление деятельности в краткосрочном периоде. Отечественные машиностроительные предприятия, в практике которых стратегическое планирование является скорее исключением, часто фокусируют внимание именно на данном этапе. Это приводит к недостаточной организации деятельности предприятий в долгосрочном периоде и негативно сказывается на их конкурентоспособности, необходимо учитывать, что анализ потенциала предприятия, во-первых, является только этапом стратегического планирования, останавливаться на котором значит в недостаточной степени оценивать перспективы предприятия на стратегическом уровне, а во-вторых, требует постоянного контроля с учетом актуальных тенденций рынка, поскольку соответствие продукции конкретного предприятия во многом зависит от тенденций рынка, инновационной активности других предприятий отрасли и прочих не менее изменчивых факторов, учитывать которые необходимо.

Для эффективного и более полного анализа стратегии развития предприятий машиностроительного комплекса, необходимо выявить и оценить специфические особенности или уникальные характеристики внутренних процессов и систем, которые будут являться тем основным преимуществом для данного предприятия на рынке по сравнению с конкурентами.

Процесс стратегического планирования позволяет сформулировать эффективное направление действий для любого предприятия. Представленный механизм проведения стратегического планирования универсален и может применяться как при осуществлении стратегического планирования на машиностроительных предприятиях, так и в других отраслях промышленности. Целесообразность разделения алгоритма на два этапа обуславливается значительными различиями в целях и методах проведения каждого этапа стратегического планирования, а также необходимостью. Разделение этапов подразумевает делегирование полномочий по проведению конкретных мероприятий специалистам различных подразделений предприятия. Разделяется также ответственность за проведение исследований (она возлагается соответственно на руководителей

структурных подразделений предприятий), что позволяет повысить их качество.

Ключевым фактором, учитывать который необходимо и особенно важно именно для машиностроительных предприятий, является длительный процесс адаптации машиностроительных предприятий к любым изменениям как во внешней, так и во внутренней среде, применительно ко всем стадиям воспроизводственного процесса. Это позволит предприятиям не только осуществлять постоянный контроль над ситуацией и защитить себя от непредвиденных неблагоприятных факторов, способных негативно отразиться на конкурентоспособности предприятия, но и поступательно двигаться к обозначенной и четко сформулированной цели, постепенно усиливая свои позиции на рынке.

### Список литературы

1. Гергова З.Х., Багов А.Ю., Нагоев А.Б. Основные направления модернизации и повышения роли региональной экономической политики // *Фундаментальные исследования*. 2011. № 8-1. С. 211-214.
2. Гешева М.В., Нагоев А.Б. Отраслевые факторы регионального развития: принципы преодоления кризисных явлений // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 2-3. С. 547-551.
3. Еделев Д.А., Нагоев А.Б. Состояние и направления реструктуризации отраслей промышленности в СКФО // *Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова*. 2015. №1. с.157-162
4. Нагоев А.Б. Теоретические аспекты повышения роли региональной экономической политики / *Terra Economicus*. 2009 Т.7. №3-3. с. 246-249
5. Нагоев А.Б. Проблемы формирования региональной экономической политики / *Terra Economicus*. Т.7. №2-3. с. 287-290
6. Шурдумова Э.Г., Казиева Б.В., Нагоев А.Б. Стратегические методы управления экономикой региона // *Фундаментальные исследования*. 2015. №2-1. с.104-108