

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2023 О.А. Горбунова¹, Е.А. Калашникова²

^{1,2} Самарский государственный технический университет, Россия

Статья посвящена вопросам разработки стратегии развития предприятия. Показано, что эффективность деятельности предприятия связана с достижением целей, заложенных в стратегии развития предприятия. Рассмотрены этапы разработки стратегии. В статье проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» с использованием методов PEST-анализа и SWOT-анализа. Полученные результаты необходимы для разработки стратегии развития организации, учитывающей ее внутренний потенциал. Предложены направления повышения эффективности деятельности организации.

Ключевые слова: стратегический анализ, результаты деятельности, стратегия, эффективность, конкурентные преимущества.

Высокая эффективность деятельности предприятия является одним из ключевых показателей его успеха [4]. В общем случае она определяется уровнем использования производственного потенциала, соотношением результатов и затрат производства. Однако для более точной оценки эффективности необходимо учитывать, какую эффективность стремится обеспечить организация.

Существует несколько видов эффективности, которые отражают разные стороны деятельности предприятия.

1. Экономическая эффективность – показатель, который соизмеряет получаемый результат с расходами ресурсов на его достижение [9]. Она проявляется через достижение экономических целей предприятия и оценивается с помощью показателей прибыли, рентабельности, себестоимости продукции и др.

2. Социальная эффективность – оценка влияния деятельности предприятия на социальную сферу, другими словами, соответствие ожиданий работника и того, что ему фактически дает организация.

Достижение социальной эффективности обеспечивается через удовлетворение запросов и потребностей работников предприятия и оценивается через показатели уровня жизни сотрудника, индекса его развития, текучести кадров и др.

3. Техническая эффективность – оценка эффективности использования технологий, оборудования и других производственных ресурсов. Техническая эффективность определяется как максимальный объем производства, который может быть достигнут при имеющихся ресурсах.

Уровень технической эффективности измеряется через показатели использования мощностей, коэффициент загрузки оборудования, показатели производительности и др.

4. Экологическая эффективность – оценка воздействия деятельности предприятия на окружающую среду. Это индикатор достижения экологических целей предприятия. Экологическая эффективность может быть оценена с помощью показателей состояния окружающей среды, уровня выбросов вредных веществ, расходов на проведение природоохранных мероприятий и др.

Сбалансированное развитие предприятия возможно при одновременном стремлении поддерживать все виды эффективности на высоком уровне.

Эффективность предприятия проявляется через достижение определенных результатов его деятельности. Выделяют три группы результатов деятельности (рис. 1) [8].

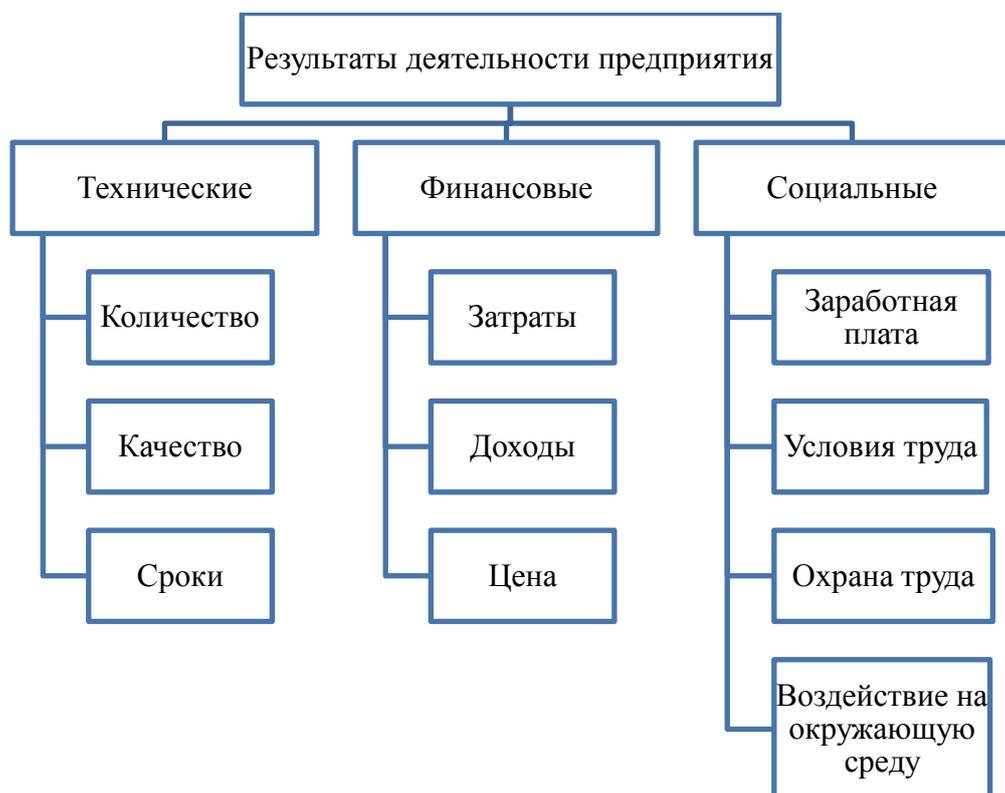


Рисунок 1 – Результаты деятельности предприятия

Достижению высоких результатов деятельности компании способствует грамотно разработанная стратегия. Стратегия выделяет приоритетные зоны предприятия, включает в себя последовательность шагов и необходимые ресурсы для достижения стратегических целей.

Стратегия должна быть основана на имеющихся у компании конкурентных преимуществах. Конкурентные преимущества позволяют удерживать лидирующие позиции на рынке, привлекать больше потребителей, расширять масштабы деятельности. Организации могут развивать разные виды конкурентных преимуществ:

- брендовые преимущества (уникальность бренда и имидж компании) [10];
- технологические преимущества (использование передовых технологий и инноваций, обеспечивающих высокое качество продукции);
- ресурсные преимущества (доступ к редким ресурсам, ключевые компетенции персонала);
- рыночные преимущества (знание рынка и потребностей клиентов);

- управленческие преимущества (грамотная управленческая команда, эффективные стратегические решения);
- культурные преимущества (уникальная корпоративная культура) и др.

Конкурентные преимущества и разработанная на их основе стратегия могут стать ключевыми факторами, определяющими успех или неудачу компании на рынке.

Как уже отмечалось, стратегия компании должна быть ориентирована на конкретный результат, другими словами, должна быть целенаправленной. Именно поэтому разработка стратегии начинается с целеполагания. В ходе этого процесса руководству организации нужно не только правильно сформулировать цели, но и выстроить их в логической последовательности, сформировать их иерархию.

Возможность достижения целей оценивается в ходе стратегического анализа среды функционирования организации (рис. 2). Стратегический анализ позволяет дать комплексную оценку факторов внешнего и внутреннего окружения, сопоставить имеющиеся ресурсы с открывающимися возможностями, выявить перспективы развития организации [6].

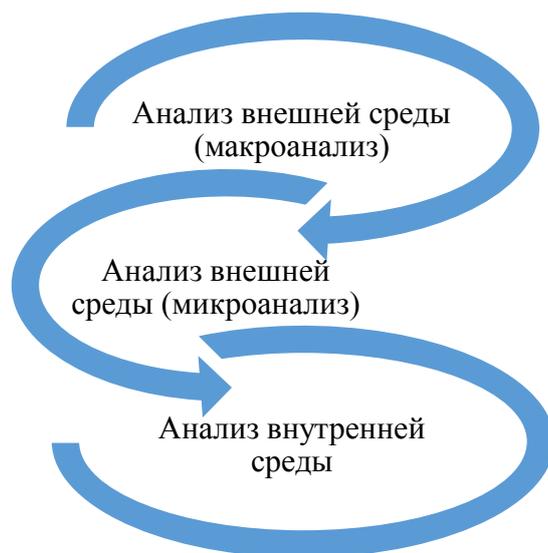


Рисунок 2 – Структура стратегического анализа

Для проведения стратегического анализа используются различные инструменты [2, 5]. Так, классическим методом анализа макроокружения считается PEST-анализ [3]. Для анализа микросреды применим анализ по модели 5 сил конкуренции Портера, конкурентный анализ, анализ потребителей и др. Анализ внутренней среды можно провести, используя такие методы, как: цепочка ценностей, оценка ресурсного потенциала организации, GAP-анализ и др. Также могут быть использованы комплексные методы анализа среды (SPACE-анализ, SWOT-анализ).

На основе результатов проведенного анализа разрабатывается стратегия развития организации, а затем реализуются действия по ее практическому воплощению.

Проведем анализ внешней среды предприятия АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» (с 2015 года входящего в структуру ПАО «НК «Роснефть» [11]), для выявления основных факторов, влияющих на деятельность организации.

Оценим влияние рыночных трендов на прибыль компании с помощью PEST-анализа. Рассмотрим политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы, учитывая не только их фактическое состояние, но и прогнозируем возможные изменения каждого фактора [1].

Весь процесс проведения PEST-анализа можно условно разбить на следующие этапы:

- определение факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании;
- поиск информации по динамике и характеру изменений каждого фактора;
- анализ значимости и степени влияния каждого фактора;
- формирование сводной таблицы PEST-анализа.

Результаты анализа и сделанные выводы сведены в таблицу 1.

Проведенный PEST-анализ позволил дать компании следующие рекомендации:

- 1) учитывать основные положения Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года [7];
- 2) переключить внимание на внутренний рынок страны для закупки оборудования и сырья отечественного производителя;
- 3) инвестировать в переориентацию логистических цепочек с внешнего на внутренний рынок и использовать возможности государственной поддержки;
- 4) удерживать в штате ценных сотрудников, выполняющих большой объем работы узкого профиля;

5) использовать возможности привлечения соискателей путем проведения научных конференций и конкурсов и т.д. Далее проведем анализ факторов внешнего и внутреннего окружения с помощью SWOT-анализа. Это позволит выявить основные проблемы и возможности для улучшения деятельности предприятия.

В таблице 2 показаны результаты SWOT-анализа АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания», который характеризует сильные и слабые стороны организации, а также определяет возможности и угрозы ее развития.

Таблица 1 – Выводы по влиянию факторов PEST-анализа

Факторы	Изменения в отрасли	Изменения в компании	Действия
Политические факторы			
Утвержден Приказ от 8 апреля 2014 г. года № 651/172 «Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года»	Повышенное внимание государства к нефтехимическому комплексу, развитие отрасли и ее поддержка	Возможна модернизация оборудования, обновление концепции предприятия	Использовать открывающиеся возможности и учитывать рекомендации Стратегии
Введены санкции на поставки в Россию оборудования для нефтепереработки и введены ограничения на ввоз сырья	Сбои в непрерывном функционировании предприятий отрасли	Возникновение трудностей с закупкой сырья и реагентов для производства продукции, проблемы с обновлением оборудования	Поиск поставщиков оборудования и сырья отечественного производителя, переориентация логистических цепочек
Государство сохраняет контроль над 50% акций компании «Роснефть»	Повышение стабильности отрасли, подконтрольности и масштабы влияния	Повышение лояльности к изменениям в экономике страны	Использование возможностей государственной поддержки
Экономические факторы			
Прогнозируется замедление роста мировой экономики в среднесрочной перспективе	Снижение спроса на выпускаемую продукцию, нарушение логистики и сложности с оборудованием и сырьем	Снижение прибыли компании, появление дополнительных издержек	Разработка антикризисной стратегии, мер поддержки прибыли на удовлетворительном уровне, перенастройка логистических цепочек и переориентирование на внутренний рынок страны
Уровень безработицы в России в 2023-2024 годах будет сохраняться на уровне 4,6%	Возникновение дефицита кадров на рынке труда, что может негативно сказаться на качестве выполняемого объема работы	Отток кадров в организации с более высокой оплатой труда	Удержание на рабочих местах ценных сотрудников, выполняющих большой объем работы узкого профиля

Окончание табл. 1

Банк России повышает уровень ключевой ставки	Снижение притока инвестиций в отрасль, сокращение спроса	Сокращение возможностей обновления оборудования	Использовать программы льготного кредитования и программы государственной поддержки
Социально-культурные факторы			
Численность населения страны ежегодно будет уменьшаться к 2035 году на 680 000 человек	Негативное влияние на отрасль, сокращение потенциальных сотрудников	Сокращение выбора при трудоустройстве соискателей	Сохранение опытных и профессиональных сотрудников, избегание сокращений
Уровень миграции и иммиграционные настроения в последнее время увеличились	Утечка квалифицированного персонала за рубеж, приток на рынок труда низкоквалифицированных кадров	Увольнение профессиональных кадров	Удержание ценных кадров на рабочих местах и привлечение соискателей путем проведения научных конференций и конкурсных работ с привлечением на место работы, обеспечение премий и конкурентных преимуществ выбора местом работы
Технологические факторы			
Активно используются новые разработки и программы по модернизации технологического оборудования и процессов	Увеличение выработки продукции, совершенствование процессов	Обновление оборудования и повышение объема производства	Закупать новое оборудование по программам поддержки отрасли
Исследования и новые разработки ведутся, выделяются денежные средства для реализации проектов	Расширение границ отрасли, повышение качества производимой продукции	Получение денежных средств на развитие и реализацию проектов	Проведение конференций, симпозиумов и т.д. с целью привлечения внимания к разработкам новых проектов и их реализации
Принимаются законопроектные по импортозамещению	Увеличение потребления продуктов нефтехимии внутри страны, упрощение рынка сбыта и логистики	Перенастройка логистики внутри страны	Заключение договоров с потребителями продукции на российском рынке, приобретение сырья и реагентов, оборудования преимущественно внутри страны

Таблица 2 – Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • хорошая репутация предприятия; • многопрофильная направленность производства, предложение продукции на разных конкурентных рынках; • производство уникальных товаров, не имеющих аналогов в России; • грамотная логистика и логичное расположение предприятия, близость основных поставщиков сырья 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость обновления производственных фондов; • неоснащенность части цехов АСУТП; • затруднения при внедрении инноваций
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • смягчение налогообложения для предприятий ТЭК; • утвержденная Минпромторгом Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса до 2030 года; • разработка новых технологий интенсификации процессов с целью улучшения качества, производимой продукции и увеличения объема производства; • принятие законопроектов по импортозамещению 	<ul style="list-style-type: none"> • политические санкции на поставки импортного оборудования и сырья; • сильные конкуренты с высоким уровнем технологий; • сокращение экспорта продукции в ряд стран

Проанализировав полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

1) хорошая репутация компании поможет использовать возможности государственной программы в соответствии со Стратегией Минпромторга;

2) выпуск уникальных продуктов поможет ослабить конкурентное давление;

3) развитие многопрофильного производства, переориентация на внутренний рынок помогут снизить риски сокращения экспортных операций;

4) участие в государственных программах поможет модернизировать производство и обновить производственные фонды.

Результаты проведенного анализа внешней и внутренней среды АО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания» необходимо использовать при разработке стратегии развития организации. В качестве целевых результатов деятельности в первую очередь следует заложить технические результаты, поскольку производство высокотехнологичной качественной продукции, удовлетворяющей запросы ключевых потребителей, повысит конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе и будет способствовать повышению эффективности его деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абарина С.Н., Горбунова О.А. Стратегический анализ деятельности организации на рынке спортивных услуг // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 4. С. 25-33.
2. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 270 с.
3. Бурцев С.А., Горбунова О.А. Стратегический анализ среды функционирования бюджетного учреждения // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 1. С. 71-81.

4. Горбунова О.А. Модели управления эффективностью деятельности на основе мотивации персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2011. № 2. С. 67-77.
5. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 176 с.
6. Омелькович А.В., Горбунова О.А. Роль стратегического анализа в обеспечении экономической безопасности предприятия // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 204-207.
7. Приказ Минпромторга России № 651, Минэнерго России № 172 от 08.04.2014 г. (ред. от 14.01.2016 г.) «Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173997/c40c181c7245872e218ad4216e43149a80350fc5/.
8. Тавер Е.И. Результаты деятельности и факторы, от которых они зависят, как основа для построения единой системы менеджмента организации. URL: https://quality.eup.ru/MATERIALY15/Results_and_factors.htm.
9. Храмцова Т.Г., Храмцова О.О., Васильева А.В. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2019. С. 230-235.
10. Савченко О.Г., Самсонов А.Д. Спортивный маркетинг в Российской Федерации как социально-правовой институт // OlymPlus. Гуманитарная версия. 2015. № 1 (1). С. 151-153.
11. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <https://www.rosneft.ru/>.

ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY AS A WAY TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF ITS OPERATIONS

© 2023 Oksana A. Gorbunova¹, Ekaterina A. Kalashnikova²

^{1,2} Samara State Technical University, Russia

The article is devoted to the development of an enterprise development strategy. It is shown that the efficiency of the enterprise is related to the achievement of the goals of the enterprise development strategy. The authors have considered the stages of strategy development. The article carried out a strategic analysis of the external and internal environment of JSC Novokuybyshevsk Petrochemical Company using the methods of PEST analysis and SWOT analysis. The obtained results are necessary for a development strategy for the organization that takes into account its internal potential. The authors have proposed directions for increasing the efficiency of the organization.

Keywords: strategic analysis, performance results, strategy, efficiency, competitive advantages.