

УДК 338.242.2

А.В. Ильсова, О.А. Зингер

Пензенский государственный технологический университет, Пенза,
email: zingeroksana@yandex.ru, strochno@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Ключевые слова: концепция, стратегия развития, цифровизация, промышленное предприятие, миссия, стратегические цели.

В статье обосновывается важность стратегии развития для промышленных предприятий в условиях цифровизации. Устойчивое развитие экономики страны основывается на продуктивной деятельности крупных промышленных предприятий. Поэтому сегодня перед любым предприятием встаёт вопрос о том, как на постоянной основе обеспечить развитие своего потенциала, независимо от внешних условий. Но не стоит забывать, для того чтобы оперативно создавать конкуренцию на рынке в современных условиях, необходимо постоянно проводить анализ отрасли, конкурентов, макросреды и других областей деятельности, с которыми взаимодействует предприятие. Несмотря на то, что стратегическое планирование для многих российских предприятий не является практической составляющей их деятельности, становится всё более актуальным из-за находящихся условий жёсткой конкуренции. Необходимость применения данного инструмента также обусловлена с созданием условий для возникновения ряда существенных факторов, которые благоприятно влияют на предприятие в целом и создаёт руководству основу для принятия решений. Представленная в статье концепция включает в себя такие элементы как миссия, стратегические цели и диагностику предприятия по средствам изучения внешней и внутренней среды предприятия. Миссия рассматривается не только для предприятия в целом, как принято, а затрагивает все её компоненты: общество, персонал, клиентов, поставщиков и посредников, что более полно отражает предназначение бизнеса.

A.V. Ilyasova, O.A. Zinger

Penza State Technological University, Penza, email: zingeroksana@yandex.ru, strochno@mail.ru

THE CONCEPT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Keywords: concept, development strategy, digitalization, industrial enterprise, mission, strategic goals.

The article substantiates the importance of a development strategy for industrial enterprises in the context of digitalization. The sustainable development of the country's economy is based on the productive activity of large industrial enterprises. Therefore, today any enterprise faces the question of how to ensure the development of its potential on an ongoing basis, regardless of external conditions. But do not forget that in order to quickly create competition in the market in modern conditions, it is necessary to constantly analyze the industry, competitors, the macro environment and other areas of activity with which the enterprise interacts. Despite the fact that strategic planning for many Russian enterprises is not a practical component of their activities, it is becoming increasingly relevant due to the conditions of fierce competition. The need to use this tool is also due to the creation of conditions for the emergence of a number of significant factors that favorably affect the enterprise as a whole and create a basis for decision-making for management. The concept presented in the article includes such elements as the mission, strategic goals and diagnostics of the enterprise by means of studying the external and internal environment of the enterprise. The mission is considered not only for the enterprise as a whole, as is customary, but affects all its components: society, staff, customers, suppliers and intermediaries, which more fully reflects the purpose of the business.

В экономике России сегодня отмечается высокая конкурентная рыночная среда, которая ярко выражена в изменении предпочтений потребителей и неустойчивой макроэкономической конъюнктурой.

В результате развития таких отношений многие предприятия для того, чтобы расти и развиваться сталкиваются

с вопросами выживания. Предприятиям нужно продумать позиции, при которых они выгодно отличаются перед конкурентами. В этой связи предприятие ищет новые механизмы развития в дальнейшем.

Игнорирование этого факта и попытки упрощения понимания рыночной

ситуации могут обернуться на практике достаточно большими потерями, ведущими к банкротству.

Объекты и методы исследования

Стратегическое планирование – это основа для выработки решений по управлению, контролю и мотивации предприятия. Оно представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [1]. Можно сказать, что это неотъемлемая часть многоуровневого планирования.

Предприятие через стратегическое планирование начинает понимать, как в дальнейшем может развиваться, чего может добиться, какие цели будут выполнены первоначально.

Хоть стратегическое планирование и занимает первоочередное место в системе стратегического управления, но должного внимания этому элементу не уделяется. Во-первых, во многих случаях руководители не занимаются вопросами составления плана и его показателей – основ занимаемой деятельности на определённый период; во-вторых, его включают только на этапе реализации стратегии, хотя планирование предполагает предвидение, а уже реализация воплощает предвиденные результаты в действительность.

Направление развития предприятия руководство может выбрать с учётом стратегии. При её отсутствии руководство не понимает, как нужно действовать, чтобы прийти к намеченной цели.

Прежде всего, предприятие ставит цель, а затем определяет задачи, чтобы прийти к этой цели. Это и подразумевает стратегическое управление для выработки направления развития.

Стратегия в стратегическом управлении – это «долгосрочное качественное определённое направление развития предприятия в макросреде, которое приводит к достижению целей» [2]. Стратегия даёт ответ на вопрос: каким способом, с помощью каких действий предприятие сумеет достичь своих целей в изменяющихся конкурентных условиях? Следовательно, она концентрирует внимание руководства предприятия на следующие два аспекта:

- что предприятие делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой предприятием деятельности.

Для руководителей предпринимательских систем главной задачей в современных экономических условиях является поиск более эффективных способов удовлетворения потребностей клиентов и формирования основы для эффективного управления деятельностью предприятия. В связи с этим, для реализации данной задачи, как правило, фундаментальным инструментом выступает стратегическое планирование.

Цель стратегического планирования – выявление наиболее перспективных направлений деятельности экономических субъектов, которые обеспечивают их рост и процветание [3].

Цифровая трансформация промышленности – приоритетное направление развития отечественной экономики на современном этапе, обеспечивающее высокую адаптивность в формировании бизнес-моделей и работы производственных процессов за счёт интеграции сквозных цифровых технологий.

«Ядро» внедрения цифровых технологий в отрасли – это стремление комплексного повышения эффективности и создания условий для успешной работы промышленности России.

Результаты и их обсуждение

Одной из ведущих отраслей промышленности России является светотехника. Она демонстрирует высокие научно-технические возможности в создании новых, в том числе энергосберегающих источников света, световых приборов, электронных систем управления и регулирования. Данная отрасль является перспективной для цифровизации в обозримом будущем.

Планирование стратегии и концепции развития любого промышленного предприятия начинается с определения миссии, главной цели и задач деятельности компании на перспективу.

При формировании миссии компании важно учесть, что у неё есть 4 стороны:

- 1) рынок: какую позицию занимает компания и какую хочет занять, в чём её стратегия, кто конкуренты;

2) идеология: какую философию исповедует компания, основные положения корпоративной культуры;

3) деньги: тут про прибыль как цель компании, на какие показатели она хочет выйти;

4) благо: как компания меняет жизнь общества.

Примерный перечень вопросов для выработки миссии может включать:

- Что делает компания?
- В какой области она работает?
- Какие проблемы клиентов мы решаем?
- К чему мы стремимся в долгосрочной перспективе?
- Какая наша цель в финансовом плане?
- Какими методами мы достигаем целей?
- В чём принципы, ценности и философия компании?
- Как мы транслируем эти ценности?
- Что полезного мы приносим и кому?
- Как наше наследие изменит мир?
- Почему для нас это важно?

Рассмотрим примеры возможных миссий для предприятия светотехнической отрасли (табл. 1).

Приведённые примеры вариантов миссии содержат 6 элементов:

1) Сосредоточение на удовлетворении потребностей клиента, т.е. как именно компания улучшает жизнь потребителя и с помощью каких знаний и преимуществ;

2) Уникальность продукта;

3) Образность, точность;

4) Ясность: понимает ли потребитель значение сказанного;

5) Перевод ценностей: выражает ли миссия ценности и принципы предприятия;

6) Искренность: правдива ли миссия.

Для разработки стратегических целей компании можно использовать технологию SMART. Система постановки «умных» целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, установить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам ясные, точные, электрические задачи. SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound.

Рассмотрим далее возможные варианты формирования стратегических целей промышленного предприятия светотехнической отрасли в условиях цифровой экономики.

Вариант 1. За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров поставки товара на 20% от новых клиентов через внедрение CRM-системы.

Вариант 2. По истечении 5 лет занимать ___% доли рынка светотехники г. Н. Цели второго уровня:

1) Сократить издержки производства за счёт внедрения новой производственной технологии;

2) Разработать и реализовать новую рекламную кампанию с использованием новых каналов продвижения (Интернет, социальные сети и т.д.);

3) Сократить количество брака за счёт внедрения инновационной системы менеджмента качества;

4) Увеличить эффективность бизнес-процессов в организации путём внедрения автоматизированной системы управления и коммуникации;

5) Организовать управление подразделениями компании в рамках change менеджмента;

6) Увеличить производительность труда сотрудников за счёт повышения качества трудовой жизни.

Возможное дерево целей компании покажем (на рис. 1).

При планировании и разработке стратегии особенно важно определить цели предприятия, стратегические и текущие. Только тщательное планирование и целеполагание позволит компании осознать необходимые изменения для достижения нужного и желаемого результата.

Для разработки возможной стратегии развития предприятия воспользуемся инструментом анализа внутренней и внешней среды компании – SWOT-анализом.

Построим матрицу SWOT для светотехнической отрасли (табл. 2).

Из SWOT-анализа видно, что у светотехнической отрасли есть свои преимущества, которые позволяют ей оставаться одной из стратегически значимых в экономике РФ. Однако существуют и слабые стороны, которые в свою очередь могут пошатнуть положение отрасли в экономике.

Таблица 1

Миссии развития предприятия светотехнической отрасли в условиях цифровой экономики

Тип миссии	Миссия
Для всего предприятия	обеспечение потребности наших заказчиков в безопасной, качественной, надёжной и наукоемкой светотехнической продукции, её совершенствование, расширение номенклатуры и сокращение издержек её производства.
Для общества	создать лучшую в России светотехническую продукцию, которая предоставит возможность повышать качество жизни людей, задавая стандарты качества и социальной ответственности бизнеса.
Для персонала	соблюдение условий работы сотрудников, чтобы побудить их реализовать свои сильные стороны и возможности для достижения максимальной эффективности, а также обеспечить возможность реализации творческих идей и проектов каждого сотрудника.
Для клиентов	помочь людям и бизнес-организациям в создании максимально комфортных условий освещения для работы. Мы стремимся дать людям возможность общаться и работать, не отвлекаясь на ремонт светотехники и сделать мир более светлым.
Для поставщиков	обеспечить максимальное комфортное партнёрство в части финансов, коммуникации, информационных потоков, контроля и ответственности.
Для посредников	работать как единое целое, объединяя в единый концерн усилия нашей организации и всех компаний, осуществляющих посреднические услуги, с целью повышения эффективности обеих сторон и развития деловых взаимоотношений, построенных на доверии и взаимной ответственности.



Рис. 1. Дерево целей

Таблица 2

Матрица SWOT

	Возможности «О»	Угрозы «Т»
Сильные стороны «S»	1. «S-O» Широкий потенциал для внедрения инноваций	3. «S-T» Высокая конкуренция в отрасли
Слабые стороны «W»	2. «W-O» Отсутствие развитой практики международной торговли	4. «W-T» Отсутствие стратегического плана развития в условиях глобальной цифровой экономики

Мы полагаем, что потенциал светотехнической отрасли достаточно развит для того, чтобы расширить свои возможности в рамках развития цифровой экономики в России.

Для выбора стратегии развития предприятий светотехнической отрасли важно определить существующие проблемы отрасли:

- низкая производительность труда;
- нерациональное использование ресурсов;
- низкая эффективность производственных мощностей;
- высокая доля брака;
- длительный цикл вывода продукции на рынок;
- высокая стоимость владения продукцией;
- высокие транзакционные издержки и сложность формирования ответственных кооперационных цепочек.

Рекомендации по выбору стратегии развития предприятия светотехнической отрасли в условиях цифровой экономики: выбор стратегии инновационного развития

Полагаем, что для предприятия светотехнической отрасли оптимальной будет выбор такого типа инновационной стратегии развития, как стратегия «ниши». Стратегия «ниши» заключается в адаптации к узким сегментам широкого рынка посредством специализированного запуска новых или модернизированных продуктов с уникальными характеристиками. В «нишевой» (патентной) стратегии чётко прослеживаются два компонента: степень дифференциации продукта и необходимость сосредото-

чить максимум усилий на узком сегменте рынка. Компании-патенты могут быть разных размеров: маленькие, средние и иногда крупные. Эти компании обычно имеют средние расходы на НИОКР.

Поведение компании в данном случае должно включать:

1) Использование стратегии поддержания позиций – можно её применять, пока объёмы продаж компании растут, то есть присутствует потенциал для развития ниши;

2) Использование стратегии лидерства в нише – её можно применять, если ниша развивается одновременно с увеличением объёма продаж.

3) Использование стратегии интеграции – пытаюсь объединить усилия нескольких нишеров, компания так обеспечивает удовлетворение существующего спроса.

4) Использование стратегии выхода за границы ниши – когда применяют диверсификацию и стратегию роста.

В зависимости от стадии жизненного цикла организации может быть принята одна из перечисленных «подстратегий». На этапе развития компании в условиях цифровой экономики может быть испробован вариант выхода за пределы ниши, например, расширение зон хозяйствования или рынка сбыта, выход на международные рынки и т.д.

Выводы

Таким образом, предприятиям промышленности важно в условиях развития цифровой экономики выбрать оптимальную стратегию и концепцию функционирования на рынке. Миссия компании должна быть сформулирована с учётом всех её компонент, а имен-

но пользы для общества, для компании в целом, для персонала и т.д.

Стратегическая цель определяет будущий вектор развития предприятия, поэтому к формулировке цели нужно подойти с максимальной ответственностью.

Хорошо зарекомендовал себя инструмент SMART. И наконец, выбор стратегии развития в рамках цифровой экономики должен опираться на миссию и стратегические цели компании.

Библиографический список

1. Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2016/2/1016.html> (дата обращения 19.04.2023).
2. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография. М.: Инфра-М, 2019. 350 с.
3. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Саратов: Амирит, 2018. 267 с.
4. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (последняя редакция).
5. Вашко Т.А. Стратегия и конкурентоспособность // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7 (7). С. 10-14.