

УДК 338.24

## УСТАНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ В ПЛАНИРОВАНИИ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Прядко С.Н., Жданкова Е.А.

*ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»,  
Белгород, e-mail: pryadko\_s@bsu.edu.ru, ek.jdanckowa@yandex.ru*

В статье исследуются теоретические аспекты установления стратегических приоритетов в планировании долгосрочного развития региональных предприятий. Рассмотрено понятие «стратегии» предприятия в конкретных ситуациях, различных уровнях иерархии. Охарактеризованы основные этапы анализа при определении стратегической направленности предприятия. Представлен анализ основных видов промышленной деятельности в Белгородской области, а также охарактеризован потенциал каждой из отраслей в рамках рассматриваемого региона. Рассмотрены особенности пищевой промышленности на территории данного региона. Представлены основные предприятия пищевой промышленности Белгородской области, а также направления их модернизации. На основании исследования сформулирован основной комплекс стратегического планирования отрасли, на индикаторах которого строится стратегия развития предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегические приоритеты, экономические индикаторы, цели, стратегическое планирование

## SETTING STRATEGIC PRIORITIES IN PLANNING LONG-TERM DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

Pryadko S.N., Zhdankova E.A.

*Belgorod State National Research University, Belgorod,  
e-mail: pryadko\_s@bsu.edu.ru, ek.jdanckowa@yandex.ru*

The article examines the theoretical aspects of the establishment of the strategic priorities in the planning of long-term development of regional enterprises. The concept of «strategy» of the enterprise in specific situations, the different levels of the hierarchy. To characterize the basic stages of analysis in determining the strategic direction of the enterprise. The analysis of the main industrial activities in the Belgorod region, and is characterized by the capacity of each of the branches within the region under consideration. The features of the food industry in the territory of the region. The main food industry enterprises of the Belgorod region, as well as the direction of modernization. Based on the research formulated a core set of industry strategic planning, which is based on indicators of the company's development strategy.

**Keywords:** strategy, strategic priorities, economic indicators, targets, strategic planning

Современное планирование будущего развития региональных предприятий, осуществляемое в условиях высокой неопределенности и риска, требует разработки стратегии развития. При этом появляется необходимость формулирования ответов на вопросы о том, какие направления развития наиболее важны для отдельного предприятия в конкретной ситуации. Многовариантность стратегического выбора делает необходимым установление стратегических приоритетов, то есть важнейших, четко сформулированных целей долгосрочного развития. У руководства предприятия появляется множество альтернатив, использование которых может предоставить новые возможности для развития бизнеса: вхождение в новые отрасли, выход на новые рынки сбыта и укрепление позиций на них, создание собственной торговой сети, интеграция с поставщиками, создание торговых марок, поднятие их престижа и др. С альтернативным выбором сталкиваются сегодня все региональные предприятия, независимо от

их отраслевой принадлежности, экономического состояния, позиции в конкуренции. Поэтому разработка и установление стратегических приоритетов в планировании долгосрочного развития предприятий является актуальной проблемой для теоретического исследования и практической деятельности.

**Цель** данной статьи заключается в исследовании зависимости характера стратегических приоритетов развития региональных предприятий от факторов внешней среды и внутреннего потенциала и выработке прикладных рекомендаций по выбору стратегических приоритетов.

В процессе проведения исследования и написания статьи использовался опыт, накопленный в зарубежной и отечественной литературе по стратегическому управлению. Следует отметить таких авторов, как: А. Томпсон, И. Ансофф, М. Портер, О.С. Виханский, А.Н. Петров, О.Г. Туровец, О.С. Сухарев и др. Информационную базу статьи составили материалы исследований, проведенных на базе Белгородской области.

### Основная часть

Разработка стратегии развития предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. От того, как руководство регионального предприятия воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют в практике его менеджмента, зависит содержание процесса и эффективность системы планирования. Фактически можно сказать, что сколько существует предприятий, столько же существует конкретных стратегий. Вместе с тем анализ практики выбора стратегии показывает, что существуют общие подходы к формированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегические решения менеджмента предприятия.

В самом общем виде стратегия – это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством [3].

Стратегические цели регионального предприятия важны по следующей причине – они описывают стратегическое намерение предприятия занять определенное место в региональном бизнесе. Стратегическим намерением крупной компании может быть завоевание лидирующих позиций в отрасли на национальном или мировом уровне. Стратегическим намерением небольшой компании может быть достижение доминирования на определенной региональной рыночной нише.

Компании нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели. Долгосрочные цели служат решению двух задач. Во-первых, планирование производственных показателей на пять и более лет вперед дает нам представление о том, какие меры надо принять сейчас, чтобы достичь запланированных на долгосрочную перспективу показателей. Кроме того, компания не может дожидаться окончания третьего или четвертого года своего пятилетнего стратегического плана, чтобы начать завоевывать конкурентоспособную рыночную позицию, которую она намерена занимать через пять лет. Во-вторых, четко определенные цели на долгосрочную перспективу будут побуждать менеджеров взвешивать влияние сегодняшних

решений на долгосрочные показатели. Без оценки влияния соответствия сегодняшних действий на достижение запланированных показателей совершенно естественным для менеджера будет принятие решений на основе того, что целесообразно делать в данный момент времени и не беспокоиться о будущем. Проблема, вытекающая из неопределенности решений, состоит в том, что они ставят под удар позиции компании в долгосрочной перспективе [11].

Пока все рынки, на которых действует конкретное предприятие, растут и сохраняют стабильность, можно определить дальнейшие перспективы путём экстраполяции прошлых тенденций. Но когда у менеджмента предприятия нет четкой и стабильной перспективы роста, он сталкивается с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности – тенденций, проблем, благоприятных возможностей – путём выделения стратегических зон хозяйствования. Затем возникает необходимость выделить внутри предприятия подразделения, ответственные за стратегию развития соответствующих стратегических зон хозяйствования. Они называются стратегическими хозяйственными центрами.

В силу сложности, неопределённости, нестабильности ресурсного обеспечения, развития технологий и социально-экономических условий может оказаться желательным выделение во внешней среде фирмы соответственно зон стратегических ресурсов, зон стратегических технологий, а также групп стратегического влияния.

Следующий этап стратегического анализа состоит в определении перспектив фирмы в каждой из стратегических зон хозяйствования. Их определяют, во-первых, по тем возможностям, которые открываются в данной стратегической зоне хозяйствования, что измеряется оценками перспективы спроса и рентабельности в данной зоне, а также уровнями экономической, технологической и социально-политической нестабильности. Определив для себя дальнейшие перспективы, менеджмент предприятия может либо принять их, либо уйти из данной стратегической зоны хозяйствования, либо изменить свой выбор конкурентного статуса [1].

В условиях высокой неопределённости грамотное планирование будущего предприятий в первую очередь начинается с разработки стратегии по их развитию. Однако при этом необходимо выделить такие направления, которые будут важны для конкретной компании в отдельной ситуации. Анализ нормативной литературы по теме исследования показал, что, например,

в Стратегии социально-экономического развития Белгородской области до 2025 года, стратегический приоритет по отношению к муниципальному образованию определяется как «цель, выбранная местным сообществом для первоочередной реализации» [13]. Из этого следует, что приоритет в документах различных органов государственного и муниципального управления рассматривается в качестве первостепенной задачи, которая должна получать ресурсы в приоритетном порядке и быть на особом контроле.

О.С. Сухарев на макроуровне управления признает тождественными стратегический приоритет и стратегическую цель развития государства либо его отдельной подсистемы и настаивает на безусловной количественной определенности подобных приоритетов [10]. В некоторой степени такие утверждения верны относительно деятельности хозяйствующих субъектов.

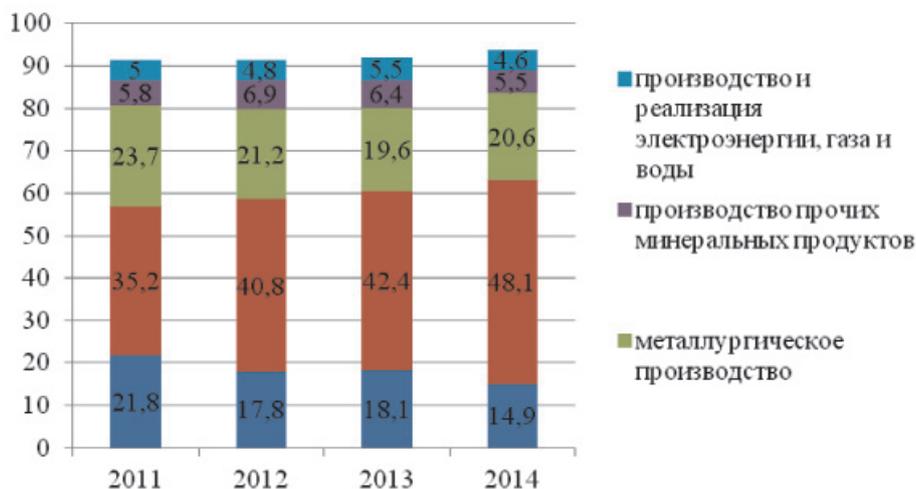
В Большом экономическом словаре под понятием «стратегические приоритеты» подразумевается или направление деятельности, или совокупность межфункциональных задач, выполнение которых немаловажно для развития бизнеса компании [2]. Их осуществление происходит в оперативной деятельности, зависящей от действий многих сотрудников и подразделений. По этой причине реализация стратегических приоритетов организуется чаще всего в качестве проектной работы, реже – работы отдельного менеджера. Формирование стратегических приоритетов развития отраслей и отдельных предприятий – это комплексная целевая система управления, которая подразумевает разработку способов и методов адаптации промышленности к регулярным

изменениям как внутри нее самой, так и во внешней среде.

Анализ проблемы в условиях Белгородской области показал, что промышленное производство является основой экономического потенциала области. Деятельность предприятий области направлена на создание условий для устойчивого развития промышленных предприятий на базе развития импортозамещения, проведения технического перевооружения и реконструкции действующих производств, создания производств современного технологического уровня с высокой степенью переработки сырья, обеспечивающих повышение качества и конкурентоспособности продукции, производительности труда, снижение издержек производства.

Анализ промышленного потенциала Белгородской области показал: объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по промышленным видам деятельности за 2014 год составил 566,3 млрд руб., что выше 2011 года в действующих ценах на 12,3%. Наибольший удельный вес в структуре отгруженной промышленной продукции занимали следующие виды экономической деятельности: обрабатывающие производства – 80,5%, добыча полезных ископаемых – 14,9. При этом 48,1% отгруженной продукции составляет производство пищевых продуктов, включая напитки, 20,6 – металлургическое производство и производство готовых металлических изделий и 5,5% – производство прочих неметаллических минеральных продуктов.

Согласно представленным данным видно, что пищевая и перерабатывающая промышленность по удельному весу занимает



*Структура объема отгруженных товаров своего производства по промышленным видам деятельности по Белгородской области в 2014 году, в % к итогу [13]*

первое место среди обрабатывающих производств области (выделена красным цветом на диаграмме). Она представлена сахарными заводами, мясокомбинатами, молочными, мукомольно-крупяными, консервными, комбикормовыми заводами и другими предприятиями. Индекс промышленного производства за 2011–2014 годы увеличился по предприятиям данного вида экономической деятельности на 39,1% (рисунок).

Компании пищевой промышленности Белгородской области являются сложными системами экономики, которые характеризуются определенными свойствами. Понимание сути, взаимообусловленности и взаимосвязи этих свойств служит основой для принятия наиболее благоприятных решений, так как это дает возможность сформировать представление о главных определителях успешной работы предприятий, рационально подойти к ее организации и управлению.

Главная отличительная черта предприятий пищевой промышленности Белгородской области – высокая материалоемкость продуктов производства, поскольку доля затрат на сырье оставляет 60–80%. При этом качество готовой продукции в большей степени зависит от качества перерабатываемого сырья.

Анализ производственного потенциала Белгородской области показал, что с 2006 года по настоящее время было реализовано немало программ по модернизации материально-технической базы птицеводства (объем производства свыше 150000 т мяса птицы в год). Этот факт способствовал тому, что Белгородская область заняла лидирующие позиции по производству мяса птицы в России. В последнее время были освоены откормочные предприятия в Новом Осколе, Красногвардейском и Валуйском районах. Выведены на мощность племрепродукторы в Губкинском и Краснояружском районах; крупнейший в области инкубатор в Шебекинском районе; комбикормовый завод мощностью 150 тысяч тонн комбикормов и не имеющий аналогов в России перерабатывающий комплекс в Новом Осколе. В Белгородской области была разработана программа по производству свинины в объеме 200 тыс. т. Однако изготовители свинины планируют в ближайшем будущем производить свиное мясо на уровне 600–650 тысяч т (1/4 от всего рынка свинины в России). Такие крупные белгородские предприятия, как Агрохолдинг «Алексеевский», «Агро-Белогорье», «Русагро», «Мираторг» и «ПромАгро», наращивают свое производство, используя новые технологии [4]. Большое внимание в Бел-

городской области уделяется переработке отходов пищевого производства. Примером является Агрохолдинг «Алексеевский». В компании пять свинокомплексов. Руководитель холдинга представил новую технологию по переработке отходов свиноводства. В 2014 году на данных технологиях было произведено 578 тыс. м<sup>3</sup> свиноводческих отходов. К 2017 году данный показатель планируется увеличить до 578 тыс. м<sup>3</sup> в год. В настоящее время на предприятиях агрохолдинга «Алексеевский» существует по семь лагу объемом 77 тыс. м<sup>3</sup>. Отходы на них могут храниться до полутора лет. Кроме того, по поручению губернатора Белгородской области Е.С. Савченко в области создана специальная комиссия, которая занимается вопросами перевода животноводческих предприятий на биогазовые установки. По словам губернатора, в Белгородской области ежегодно производится около 1 млрд м<sup>3</sup> биоотходов (бытовых и АПК), которые можно использовать в качестве сырья для установок [4].

Что касается предприятий, занимающихся производством сыра и масла, то в Белгородской области была создана новая группа пищевых продуктов – аналогов коровьего с характерными свойствами молочных продуктов и сферами их использования на основе сырья как молочного, так и немолочного происхождения. Ярким примером внедрения новых технологий является строительство мощного комплекса по производству функциональных пищевых белковых компонентов в городе Валуйки Белгородской области. В Алексеевке при поддержке «Роснано» и «Эфко» реализован проект по производству наноцеллюлозы – это новый композитный материал для изготовления целого ряда продуктов (например, биоразлагаемой упаковки, которая будет использоваться в работе предприятий) [13]. В отрасли изготовления хлебобулочных изделий на белгородском хлебокомбинате разрабатываются рецепты и технологии производства хлебобулочных изделий для диетического, профилактического и лечебного питания; для длительного хранения и улучшения качества товаров данного вида.

Проведенный анализ промышленного потенциала Белгородской области позволил сформулировать рекомендации по разработке целей развития отрасли. Как показывает практика стратегического планирования, на стратегический процесс развития отрасли наибольшее воздействие оказывают экономические индикаторы. Кроме того, они создают основу количественно определенных целей, применяемых для дальнейшего контроля и регулирования. Использовать

систему экономических показателей, характеризующих рациональность применения ресурсов в отрасли, целесообразно не напрямую, а посредством приближенных характеристик, цели же лучше всего разделять на краткосрочные и долгосрочные, которые могут реализовываться поэтапно.

Долгосрочные экономические цели роста пищевого производства региона можно разделить на две подцели: обеспечение стабильного развития отрасли и гарантирование эффективности использования ресурсов. В качестве индикаторов, которые количественно характеризуют обеспечение стабильного развития отрасли, применяются следующие показатели [13]:

- уровень роста объемов выработки;
- расширение номенклатуры продуктов производства;
- увеличение объемов импортозамещающей продукции;
- доля импортируемых и ввозимых пищевых продуктов;
- доля инновационной продукции;
- колебания объемов продаж;
- доля продуктов производства с высокой степенью переработки.

Для количественной оценки эффективности использования ресурсов рекомендуются следующие индикаторы [13]:

- доля региональных ресурсов сырья в их общем объеме;
- объем товарооборота;
- производственные мощности;
- уровень кадрового потенциала;
- доля инновационного технологического оборудования;
- уровень менеджмента в отрасли;
- коэффициенты оборачиваемости в отрасли, а также ввода и выбытия основных фондов;
- производительность труда и других ресурсов.

Социальные цели роста пищевой промышленности состоят из следующих подцелей:

- предоставление населению региона пищевой продукции в широком ассортименте и качестве, которое обеспечивает их потребление по рациональным нормам;
- увеличение рабочих мест и предоставления материальных условий воспроизводства рабочей силы для работников отрасли;
- сокращение экономического и социального риска в развитии производительных сил;
- повышение имиджа отрасли [10].

Стратегия роста компании пищевого производства формируется, основываясь на анализе данных индикаторов, и должна состоять из разделов, которые соответствуют

сферам функционирования и направлениям развития области промышленности. Например, такие стратегические решения, которые определяют:

- рациональную структуру отрасли, номенклатуру готовой продукции (структурная стратегия);
- характер регулирования поведения предприятий отрасли на рынке производственно-финансовых и других факторов и ресурсов производства (ресурсная стратегия);
- ход развития технологий в отрасли и влияния на нее рыночных факторов (технологическая стратегия);
- методы привлечения и инвестирования финансовых ресурсов (финансово-инвестиционная стратегия);
- способы, инструменты и методы роста кадрового потенциала отрасли (стратегия развития кадрового потенциала);
- активизацию инновационного процесса в отрасли, аккумуляции, создания и хранения знаний (инновационная стратегия);
- особенность регулирования работы предприятий отрасли в процессе реализации выбранной стратегии (стратегия регулирования) [10].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что и факторы, и ограничения, и критерии стратегического выбора взаимосвязаны. Кроме того, при оценке других стратегий они составляют единое целое, направленное на окончательный выбор того решения, которое в высшей степени отвечало бы всем группам оценочных показателей в их единстве, а самое главное – целям предприятий.

### Заключение

В данной статье были рассмотрены вопросы развития концепции стратегического управления предприятием в условиях конкретного региона, а также вопросы выбора стратегических приоритетов развития предприятий. Исследование теоретических положений стратегического управления позволило выявить то обстоятельство, что сначала, на основании предварительного анализа, должен формироваться широкий круг целей и предпочтений, а затем – в результате более детального анализа – выбраны приоритетные цели, на основании которых формируется стратегия. При этом разрабатываемый план действий имеет две стороны: действия по внутреннему положению предприятия во внешней среде, и действия по изменению внутреннего потенциала предприятия в свете требований, предъявляемых выбранными приоритетами. Являясь, таким образом, центральным этапом стратегического процесса, вместе

с тем выбор стратегических приоритетов развития предприятия в современной литературе до сих пор подробно не рассматривался. По этой причине был сделан вывод о необходимости детальной проработки данного вопроса.

В ходе исследования был сделан вывод, что для разработки методики выбора стратегических приоритетов необходимо выделить группы предприятий по признаку сходства стратегических приоритетов. Как было выявлено, приоритеты предприятия напрямую зависят от области, в которой лежит стратегический интерес и от возможностей (внутренних и внешних). В соответствии с этим все предприятия классифицированы на три типа: отраслевой (стратегический интерес состоит в том, чтобы занять и поддерживать свои прочные позиции в отрасли и осуществлять диверсификацию в другие отрасли), региональный (стратегический интерес – в расширении своей доли рынка, получении статуса регионального лидера, защите своей отрасли от вторжений извне); и комбинированный, имеющий признаки и первого, и второго типов стратегии.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Питер, Теория менеджмента, 2010. – 326 с.
2. Большой экономический словарь / под ред А.Н. Азриляна. – 5-е изд. доп и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 469 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998. – 342 с.
4. Королькова А.Е. Развитие инноваций в отраслях пищевой промышленности региона (на примере Белгородской области) // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). – СПб.: Реноме, 2013. – С. 123–125.
5. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности. – М.: Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 34–46.
6. Организация производства и управления предприятием / под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 254 с.
7. Псарев В.И. Методика формирования и анализа комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований / В.И. Псарев, Т.В. Псарева, Н.В. Сушенцева и др. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2010. – 511 с.
8. Райсберг Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский – 4-е изд. – М., 2008. – 480 с.
9. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – Питер, 2005. – 342 с.
10. Сухарев О.С. Формирование институциональной инфраструктуры обеспечения взаимосвязи стратегических национальных приоритетов и государственных программ Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 30. – С. 2–13.
11. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, Дж.А. Стрикленд – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 526 с.
12. Фаузер В.В. Корпоративные стратегии // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2005. – С. 46–57.
13. Стратегия развития Белгородской области до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://belgorodinvest.ru/2232>. Дата обращения – 16.03.2016.

#### References

1. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment. Piter, Teorija menedzhmenta, 2010. 326 p.
2. Bolshoj jekonomicheskij slovar / pod red A.N. Azrilijana. 5-e izd. dop i pererab. M.: Institut novej jekonomiki, 2002. 469 p.
3. Vihanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie. M.: Gardariki, 1998. 342 p.
4. Korolkova A.E. Razvitie innovacij v otrasljah pishhevoj promyshlennosti regiona (na primere Belgorodskoj oblasti) // Problemy i perspektivy jekonomiki i upravlenija: materialy II mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, ijun 2013 g.). SPb.: Renome, 2013. pp. 123–125.
5. Kuznecov V.S. O strategicheskoy alternativnosti. M.: Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2002. no. 2. pp. 34–46.
6. Organizacija proizvodstva i upravlenija predpriyatijem / pod red. O.G. Turovca. M.: INFRA-M, 2004. 254 p.
7. Psarev V.I. Metodika formirovanija i analiza kompleksnyh programm socialno-jekonomicheskogo razvitiya municipalnyh obrazovanij / V.I. Psarev, T.V. Psareva, N.V. Sushenceva i dr. Novosibirsk: Sibirskoe soglasenie, 2010. 511 p.
8. Rajsberg B.A. Slovar sovremennyh jekonomicheskikh terminov / B.A. Rajzberg, L.Sh. Lozovskij 4-e izd. M., 2008. 480 p.
9. Strategicheskij menedzhment / pod red. A.N. Petrova. Piter, 2005. 342 p.
10. Suharev O.S. Formirovanie institucionalnoj infrastruktury obespechenija vzaimosvjazi strategicheskikh nacionalnyh prioritetov i gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2011. no. 30. pp. 2–13.
11. Tompson A.A. Striklend A.Dzh. Strategicheskij menedzhment / A.A. Tompson, Dzh.A. Striklend M.: Banki i birzhi, JuNITI, 2012. 526 p.
12. Fauzer V.V. Korporativnye strategii // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa // Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2005. pp. 46–57.
13. Strategija razvitiya Belgorodskoj oblasti do 2025 goda [Jelektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <http://belgorodinvest.ru/2232>. Data obrashhenija 16.03.2016.