

Дашкевич Т. В., старший преподаватель,
Носко Н. В., старший преподаватель
УО «Брестский государственный технический университет»,
г. Брест, Республика Беларусь

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ

Стабильная работа отраслей Министерства энергетики, в том числе и газовой, обеспечивает макроэкономическое развитие Республики Беларусь и рост благосостояния населения. Развитие газовой отрасли области в значительной степени определяется ее текущими показателями социально-экономического развития, которые оказывают влияние на объёмы и структуру потребления газа.

Предприятия газовой промышленности должны иметь возможность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по всем направлениям деятельности, поэтому важное значение для их развития имеет стратегический анализ и планирование, которое осуществляется на уровне области в соответствии с иерархией программ социально-экономического и отраслевого развития, принятых и утверждённых на государственном и областном уровнях.

Специфика современного состояния механизма управления предприятиями газовой промышленности Брестской области заключается в том, что развитие и функционирование данной сферы осуществляется двумя группами субъектов:

1. Областными органами власти, которые решают оперативные вопросы текущего обеспечения институциональных, организационных и правовых основ функционирования и развития газовой отрасли области.

2. Непосредственно предприятиями газовой промышленности.

Данная организационная система управления предприятиями газовой отрасли Брестской области обладает рядом преимуществ:

– оперативное реагирование на происходящие технологические сбои, что связано с малым числом центров управления;

– единая долгосрочная и оперативная политика управления предприятиями газовой отрасли;

– эффективное сотрудничество между государственными органами и предприятиями газовой отрасли;

– субсидирование населения и предприятий.

Однако в данной системе наряду с преимуществами можно выделить и ряд недостатков:

– значительный уровень монополизации газовой отрасли, который снижает мотивацию предприятий повышать производительность труда и качество оказания услуг по обслуживанию потребителей газа;

– при разработке областными органами управления стратегий развития газовой промышленности не всегда удается учесть все пожелания конечных потребителей газа [2, с. 5].

Решение данных проблем может быть осуществлено в процессе совершенствования системы стратегического управления развитием газовой промышленности Республики

Беларусь, в частности Брестской области. Однако для построения эффективной стратегии необходимо дать оценку и провести качественный анализ как внешних, так и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятий данной отрасли.

Так, одним из элементов стратегического анализа газовой промышленности является системное исследование внутренних возможностей предприятий.

При разработке эффективных стратегий для газовых предприятий Брестской области и исследовании их внутренних возможностей может применяться методика выявления ключевых конкурентных преимуществ. Концепция цепочки ценностей является достаточно востребованным подходом построения современных бизнес-моделей и позволяет понять, насколько эффективен вклад каждого предприятия в достижение стратегических целей отрасли.

Идею цепочки ценностей для выявления источников конкурентного преимущества предложил Майкл Портер. Каждый элемент цепочки вносит больший по сравнению с затратами вклад в конечную ценность готового продукта (услуги) для потребителя.

Конкурентное преимущество предприятия, определяется такими факторами как качество, время, снижение затрат, особые условия обслуживания, эксплуатационные характеристики продукта и др. Для достижения существенных преимуществ в бизнесе предприятию следует сосредоточить усилия и ресурсы на реализации какого-то одного звена цепочки, где можно добиться наилучших результатов, используя свои ключевые компетенции.

М. Портер внутри цепочки ценностей разбивал деятельность организации:

- на основные виды деятельности;
- вспомогательные виды деятельности.

Для определения сущности ключевых процессов также можно использовать понятие стратегической компетенции.

В. С. Ефремов и И. А. Ханьков определяли понятие «компетенция» как круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; знания, опыт в той или иной области. На основе второго базового значения они давали определение, что компетенция – это особое свойство, 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 [3].

Под уровнем стратегической компетенции Т. А. Андреева в своем научном труде понимает способность организации эффективно использовать имеющуюся совокупность особенностей и ресурсов для достижения конкурентных преимуществ в реализации стратегических целей. При этом стратегическая компетенция представляет собой некую интегрированную целостность отдельных показателей, составляющих стратегические цели организации, которые могут быть достигнуты при эффективном использовании всех ресурсов и потенциальных возможностей [1].

Для предприятий газовой промышленности выявление ключевых компетенций или конкурентных преимуществ подразумевает определение ключевых процессов на различных уровнях с определением тех из них, которые являются наиболее эффективными для достижения стратегических показателей.

Для того чтобы определить, где предприятие может получить конкурентное преимущество, необходимо определить наиболее важные виды деятельности организаций газовой промышленности Брестской области. С этой целью можно использовать цепочку ценностей, предложенную Портером.

Для предприятий газовой промышленности Брестской области можно выделить основные и вспомогательные виды деятельности (рисунок 1).

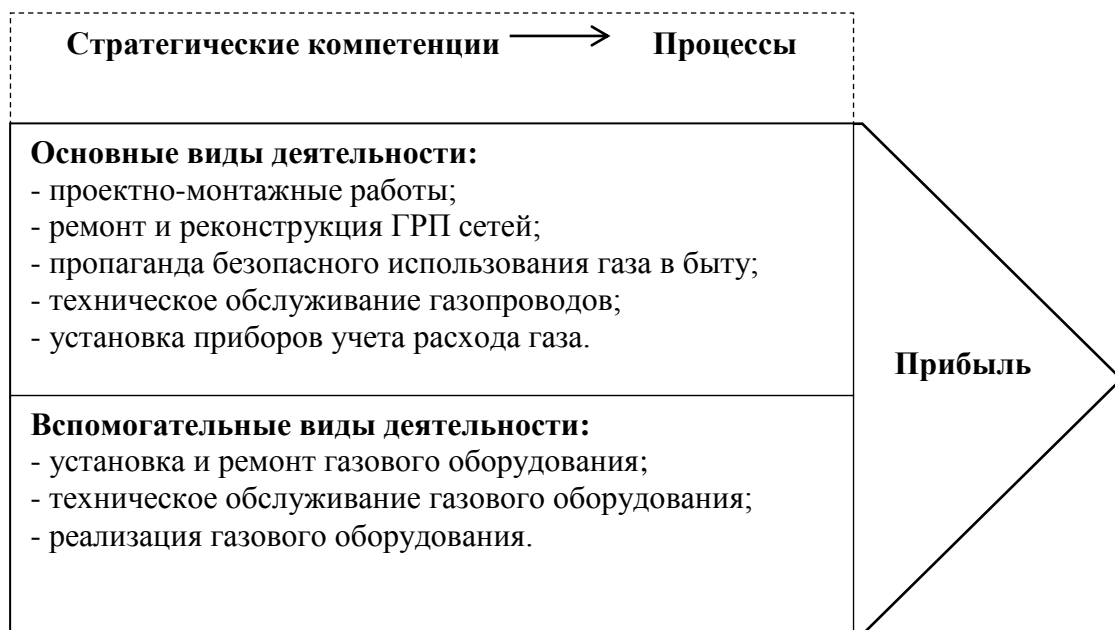


Рисунок 1 – Цепочка ценностей для предприятий газовой промышленности Брестской области

Примечание – Источник: составлено автором на основе [4]

Газовая промышленность имеет в своей организационной структуре и вертикальные и горизонтальные связи, а также характеризуется различными видами деятельности, поэтому имеется возможность выделить ключевые компетенции (источники конкурентных преимуществ).

Основные виды деятельности могут выполняться только предприятиями газовой отрасли, а вспомогательные – и другими предприятиями. По вспомогательным видам деятельности предприятий газовой промышленности на рынке присутствует достаточно большое количество конкурентов, что обуславливает необходимость активной работы по повышению качества в данных направлениях.

Выделение ключевых бизнес-процессов, создающих основные конкурентные преимущества для предприятий газовой промышленности Брестской области, является важным этапом для формирования и дальнейшей реализации стратегии развития [2].

Результатом стратегического анализа конкурентных преимуществ является формулировка вариантов стратегии, которые подвергаются оценке, с целью определения их эффективности для конкретного предприятия газовой отрасли. В дальнейшем стратегия может быть представлена и конкретизирована системой стратегических показателей для осуществления контроля на этапе реализации.

Определение цепочки ценностей поможет организациям газовой отрасли Брестской области правильно сформулировать стратегии развития и оптимально выстроить организационную структуру.

Рассмотрение деятельности предприятий газовой промышленности в рамках концепции цепочки ценностей позволяет использовать процессный подход в управлении, что концентрирует внимание руководителей не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом.

Литература

1. Андреева, Т. А. Развитие интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08 00 05 / Т. А. Андреева. – Саратов, 2016. – 531 с.
2. Дашкевич, Т. В. Стратегическое управление на основе сбалансированной системы показателей / Т. В. Дашкевич // XXIV открытая научная сессия профессорско-преподавательского состава: сб. докладов / Витеб. филиал Междунар. ун-та «МИТСО»; редкол.: А. Л. Дединкин [и др.]. – Витебск, 2021. – С. 138 – 14.
3. Ефремов, В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>. – Дата доступа: 24.05.2019.
4. Кузнецова, Н. В. Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли / Н. В. Кузнецова, Е. А. Алексеева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moluch.ru>. – Дата доступа: 06.09.2022.
5. Стратегические цели развития топливно-энергетического комплекса Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minenergo.gov.by>. – Дата доступа: 12.10.2022.