

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Н.Ф. Беляков

Центр переподготовки работников налоговых служб

В данной статье автор проанализировал состояние разработки и использования стратегических планов на промышленных предприятиях Нижнего Новгорода и области. Практика показывает, что в настоящее время лишь 7% руководителей промышленных предприятий имеют долгосрочную стратегию развития своего предприятия, а значит, оценивают стратегию как самый важный фактор повышения конкурентоспособности.

Переход к рыночной экономике диктует необходимость освоения руководителями предприятий новейших методов и процедур современного менеджмента. Одним из важнейших его направлений является стратегическое управление, в основе которого лежит разработка и реализация стратегии (точнее, системы стратегий) на корпоративном, функциональном или инструментальном уровнях.

Выполненный нами анализ случаев разработки и использования стратегических планов на промышленных предприятиях Нижегородского региона показывает существующую недооценку руководителями этого резерва повышения конкурентного преимущества. К настоящему моменту только 7% от обследованных нами промышленных предприятий имеют долгосрочные стратегические планы и действуют в соответствии с ними; 25% предприятий представляют себе, как адаптировать классику стратегического управления к условиям бизнеса в регионе, однако системной организации в разработке и реализации стратегий у них нет; более 65% предприятий среднего и малого бизнеса вообще не имеют представления о стратегическом управлении, не воспринимают его как инструмент достижения своего конкурентного преимущества в будущем.

Вместе с тем, даже существующая устойчивая и надежная репутация предприятия, владение брендом, применение инноваций еще не гарантируют долгого и стабильного положения на рынке. Условия, в которых будет существовать промышленное предприятие, со временем станут совсем иными и во многом будут отличаться от существующих сегодня. Это произойдет за счет появления новых продуктов, технологий, способов коммуникаций, выхода на рынок новых конкурентов с пока совершенно непредсказуемыми формами организации труда, коммуникаций и сбыта произведенной продукции. Конкурентное окружение предприятий сильно изменится. В таких условиях довольно трудно сохранять лидерство длительное время, даже имея некие определенные конкурентные преимущества.

Как показывает практика, промышленные предприятия начинают интересоваться стратегическим управлением, анализировать, отыскивать и оценивать возможные будущие конкурентные преимущества обычно в двух случаях:

— предприятие находится в кризисном или предкризисном положении;

— предприятие уже занимает лидирующие позиции на рынках товаров, услуг, и при этом активно растет и развивается.

В обоих этих случаях теряются ориентиры, а система оперативного управления уже не справляется с возникающими задачами, требующими для своего решения совершенно иных методов и механизмов управления. В отличие от стратегической деятельности, оперативная деятельность для менеджеров всегда была и останется более понятной, она функциональна, структурирована, за нее платят деньги. Особых стимулов заниматься разработкой стратегий для предприятия у наемных менеджеров нет. Кроме того, отторжение менеджеров от этой деятельности может произойти и из-за возможных ошибок, которые могли произойти раньше, при реализации принятых ранее стратегий.

И все же главным барьером на пути более активного использования возможностей стратегического управления и поиска на этой основе будущих конкурентных преимуществ для промышленных предприятий является проблема несовпадения целей собственников предприятий, их руководителей и менеджеров среднего звена. По нашим данным, только 29% руководителей среднего уровня и менее 5% персонала понимают общую стратегию своего руководства даже на ближайшую перспективу. Вторым барьером — несовпадение интересов: лишь каждый второй руководитель верхнего эшелона управления и каждый пятый руководитель среднего уровня косвенно включены в систему поощрений, напрямую связанную с реализацией стратегических целей промышленного предприятия.

В числе главных управленческих барьеров можно назвать и низкую нацеленность первых руководителей промышленных предприятий на постоянный мониторинг изменений во внешней среде. Большая часть внимания (рабочего времени) руководителями отдается оперативной деятельности, связанной с бизнесом: налаживанию связей с поставщиками и потребителями, решению ресурсных проблем и др. Это и понятно, поскольку иначе предприятие не выживет. Вместе с тем известно и другое: осуществлять эффективные изменения в рамках текущей деятельности, нацеленные на перспективу, практически невозможно, точнее говоря, можно проводить только незначительные локальные изменения, не затрагивающие процессов продуцирования системных конкурентных преимуществ в будущем.

Для тех промышленных предприятий, которые понимают важность стратегического управления, весь процесс от разработки стратегий до их реализации можно условно воспроизвести посредством четырех шагов, объединенных общей целью и обеспеченных соответствующими ресурсами:

- вначале устанавливаются цели и выполняется анализ внешнего окружения промышленного предприятия на некоторую перспективу;

- далее разрабатываются стратегии, трансформируемые в стратегические бизнес-планы с ограниченным перечнем контрольных показателей;

- на третьем шаге определяются даты начала и окончания, контрольные точки и ответственные за реализацию утвержденных руководством стратегий;

- на завершающем этапе осуществляется сопоставление плановых с фактически полученными показателями, принимаются решения по корректировке стратегического плана.

Отметим, что корректировка стратегического плана — неизбежная операция, поскольку по мере трансформации стратегического плана в текущие планы, а затем в оперативные, неявная при стратегическом планировании информация становится все более четкой и определенной. Именно на базе этой информации становится возможным формировать текущие и оперативные планы, которые автоматически включают те конкурентные преимущества, которые были заложены при формировании и выборе корпоративных, функциональных или инструментальных стратегий.