

УДК 332.143

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2011 г.

*А.А. Черников*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

mipd@ef.unn.ru

*Поступила в редакцию 20.08.2011*

Рассматривается роль различных экономических факторов стратегического развития промышленных предприятий в современных условиях.

*Ключевые слова:* стратегия, фирменная политика, ресурсная ориентация, ключевые компетенции, наукоемкие услуги, качество, ориентация на потребителя.

В системе управления предприятием всегда имеется ведущая функция, которой подчиняются все остальные.

В период роста показателей мировой экономики и стабильных инвестиций общепринятой в качестве ведущей функции считается управленческая функция – разработка и реализация стратегии предприятия.

Однако в условиях кризиса необходимо обратить внимание на другой путь обеспечения единого подхода к деятельности предприятия – разработку фирменной политики предприятия.

Логическое содержание основных положений стратегии и фирменной политики различается.

Принципы и нормы фирменной политики претендуют на всеобщую применимость, а это предполагает, что они количественно и во времени не могут быть точно установлены. Эти нормы и принципы имеют силу лишь до определенного момента и являются поэтому понятиями общего характера. В качестве фирменной политики могут быть выбраны различные направления в отношении норм, принципиальных положений и законов:

- ресурсная ориентация,
- оказание наукоемких промышленных услуг,
- учет времени в качестве конкурентного фактора,
- ориентация на качество,
- управление информационным потоком на фирме,
- ориентация на потребителя и т. д.

Задачи разработки стратегии однозначно характеризуются как в количественном, так и во временном выражении, а также возможностью и необходимостью различных сценариев: негативных, позитивных и т. д.

Рассмотрим основные положения фирменной политики, когда управление ресурсами обусловливает успешное положение на рынке:

1. Каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами (рабочая сила, капитал, материалы, технология и т.п.) и может комбинировать их, исходя из своих возможностей.

2. Если фирма осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, быстрее и оригинальнее конкурентов, то ей гарантирован конечный рыночный успех.

3. Если фирме удастся такая комбинация, при которой ресурсы обретают форму ключевых компетенций (оригинальное, особо эффективное сочетание ресурсов, которыми конкурент не располагает).

4. В реальной конкурентной борьбе надо всегда учитывать возможность воспроизведения конкурентами любой самой удачной комбинации ресурсов, тем самым обесценивается ее оригинальность.

5. Ключевые компетенции такими становятся только тогда, когда клиент (потребитель) может извлечь для себя выгоду и готов оплачивать новый товар или дополнительную услугу.

6. Толчком к развитию ключевых компетенций служат технические возможности и технические разработки.

7. В принципе все виды материальных и нематериальных активов могут служить ключевыми компетенциями (специальные машины, банки данных, патенты, специальные знания персонала, репутация продукции, имидж и т.д.)

8. Любая фирма обладает способностью к формированию ключевых компетенций за счет создания творческого рабочего климата, активного обсуждения проблем и генерирования раз-

личных новых идей в отношении привлечения потребителей.

9. В рыночных отношениях могут быть обозначены различные категории ключевых компетенций:

- «отработавшие», которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и стали нормой и в рамках отрасли;

- ключевые компетенции, которые в данный момент имеют большое влияние, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными;

- стратегические ключевые компетенции, которые должны иметь надежную защиту.

10. Способы надежной защиты ключевых компетенций:

- надежная патентная защита;
- ограниченный доступ к необходимым ресурсам и невозможность их замены;
- сложность ключевых компетенций;
- секретность и скрытность ресурсов;
- издержки перехода клиента, потребителя к другому поставщику и др.

Для промышленных предприятий, особенно по производству электронной, информационной и телекоммуникационной техники, все большее значение приобретает также направление деятельности, связанное с оказанием промышленных услуг. Речь идет прежде всего о так называемых наукоемких услугах, которые требуют специальных технических и экономических знаний. Знания превращаются в важнейший фактор стратегического успеха. В основном эти знания относятся к комплексному обслуживанию клиентов, консультационным услугам, организации проектного менеджмента, специальному программному обеспечению клиентов, подготовке и переподготовке персонала и т. п.

Другим очень важным направлением фирменного развития является учет времени в каче-

стве конкурентного фактора стратегического успеха.

Время и экономия времени – это приоритетные направления в политике фирмы в современных условиях, важные целевые показатели производственно-коммерческой деятельности (такие же важные, как качество, издержки, гибкость оборудования и т. д.).

Современная логистическая концепция управления производством требует учета ряда условий: быстрые изменения на рынке, сокращение жизненного цикла товаров, расширение ассортимента, сокращение сроков поставок и т.п. Все эти особенности определяют фактор времени в качестве важнейшего фактора конкурентоспособности.

Во внешней среде это означает точное соблюдение сроков при выполнении контрактов, быстрое удовлетворение традиционных и специальных запросов потребителей.

Во внутренней среде это ускоренная адаптация фирменной стратегии к изменяющимся условиям, сокращение сроков при разработке и реализации новой продукции, сокращение производственных циклов и процессов, повышение производительности труда на всех уровнях.

Не все рыночные сегменты одинаково чувствительны к фактору времени. Поэтому важно уточнить, какие специфические запросы клиента связаны с этим фактором.

#### *Список литературы*

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб: Изд-во «Питер», 2007. 394 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2002. 450 с.
3. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНИ, 2005. 156 с.

### **SOME PECULIARITIES OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER MODERN CONDITIONS**

*A.A. Chernikov*

The paper examines the role of various economic factors in the strategic development of industrial enterprises under modern conditions.

*Keywords:* strategy, company policy, resource-based theory, core competencies, knowledge-intensive services, quality, customer orientation.