

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Введение. Какой бы период развития государства не рассматривался, он зачастую характеризуется «сложной экономической ситуацией»: политические, энергетические, социальные, экологические, экономические, демографические и другие кризисы. Чем характеризуются современные отечественные условия хозяйствования? Наиболее существенным фактором, который оказывает влияние на экономику Беларуси, является присоединение России 22 августа 2012 года к Всемирной торговой организации (далее — ВТО). Россия стала 156-м членом ВТО, а Республика Беларусь, имеющая очень выгодное географическое расположение в центре Европы, ещё не вступила в организацию, на долю членов которой приходится около 95% мировой торговли.

Основная часть. Обновлённый Единый таможенный тариф (далее — ЕТТ) Таможенного союза с учётом обязательств России перед ВТО вступил в силу 23 августа. Иными словами, с 23 августа наступил первый этап выполнения обязательств России перед ВТО по снижению средневзвешенного импортного тарифа. Затем ежегодно с 23 августа показатель будет понижаться вплоть до 2015 года, после чего тариф стабилизируется примерно на уровне 2015 года. В среднем ввозной таможенный тариф в 2012—2015 годах снизится на 3,5%: 2012 год — 9,5%; 2013 — 7,4; 2014 — 6,9; 2015 — около 6%.

Вступление России в ВТО приведёт к усилению экономических и финансовых рисков в Беларуси. Так, снижение ставок ввозных таможенных пошлин приведёт к удешевлению иностранных товаров, что будет способствовать расширению присутствия иностранного бизнеса на российском рынке. В результате усиления конкуренции со стороны иностранных компаний может произойти снижение объёмов белорусского экспорта в Россию. А Россия является крупнейшим потребителем белорусской продукции. Негативные явления затронут основные отрасли белорусской экономики: производство машин и оборудования, транспортных средств, готовых металлических изделий и металлургическое производство.

В данной ситуации можно ожидать снижения объёмов производства, занятости, прибыли и рентабельности белорусских производителей. При этом сокращение валютных поступлений на фоне увеличения объёмов импорта может привести к увеличению дефицита счёта текущих операций платёжного баланса, росту спроса на иностранную валюту и снижению курса белорусского рубля по отношению к основным иностранным валютам.

Крайне актуальной становится проблема конкурентоспособности продукции отечественного машиностроения как по цене, так и по качеству. Основные крупные машиностроительные предприятия были построены во времена Советского Союза. Тогда не было проблем с ресурсами и энергоносителями, вопрос качества в плановой экономике носил второстепенный характер. Но СССР распался, и в наследие получены уже морально устаревшие, физически изношенные, материало- и энергоёмкие огромнейшие производства.

Так, например, на Барановичи, в котором проживает около 170 тыс. человек, приходится пять градообразующих крупнейших машиностроительных предприятий, которые создавались, как предприятия союзного значения: «Атлант», «ТоргМаш», «БЗСП», «БЗАЛ», «БААЗ».

Запасы готовой продукции в Беларуси на 1 ноября 2013 года составили 73,1% среднемесячного объёма производства (по данным Национального статистического комитета). На 1 октября 2013 года запасы готовой продукции составляли 70,6% среднемесячного объёма производства. Наибольшее соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объёма производства сложилось по следующим видам экономической деятельности: производство кожи, изделий из кожи и производство обуви — 248%, или Br 873,1 млрд (на 1 октября было 255,1%), производство машин и оборудования — 176,9%, или Br 8,2 трлн (на 1 октября было 170,8%). Статистика объективно отражает реальность. Серьёзнейшая проблема — произвели то, что смогли, а не то, что необходимо рынку. На стадии планирования стратегии были допущены серьёзные ошибки, последствия которых мы сейчас видим. Также в производственном процессе очень велики заделы, что требует дополнительных оборотных средств, которые зачастую заёмные. Большие заделы — большие затраты на хранение.

Производственное оборудование устаревшее, огромные накладные расходы, раздутые штаты заводу управления, высокая энергоёмкость и материалоёмкость производимой продукции, высокая доля импортных комплектующих, технически отсталая от мировых производителей продукция, низкая производительность труда, низкая квалификация управленцев, высокий удельный вес ручного труда — это реалии современных условий хозяйствования. Отечественным производителям необходимо конкурировать с современными мировыми фирмами, которые, как, например, некоторые японские предприятия, оборудование меняют каждые пять лет. В зарубежной практике являются нормой массовые увольнения при падении спроса на продукцию, а отечественные производители не могут себе этого позволить в условиях социально-ориентированной рыночной экономики.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность производимой отечественной продукции в существующих условиях, необходимо усовершенствовать механизм стратегического управления, который для отечественных производителей является относительно новым. Плановая экономика, основанная на директивных показателях, не требовала разработки стратегии развития. Предприятие точно знало, как будут распределены ресурсы и произведённые товары. Но условия хозяйствования изменились, и предприятия с развалом СССР были «брошены» в рынок. А тем временем в зарубежной практике вопросы стратегического управления и планирования получили широчайшее распространение. Десятилетиями отшлифовывалось методологическое обеспечение стратегического управления.

Апробированные на практике и доказавшие свою эффективность теории зарубежных авторов в области стратегического управления стали реализовываться в отечественных условиях. Значительные различия экономических условий хозяйствования и имеющегося потенциала предприятий не позволяют получить желаемый результат от применяемых подходов.

Изучение теории и практики показывает, что альтернативы стратегическому планированию нет. Тем не менее его механизм в настоящее время детально не проработан и находится на уровне идеи (философии ведения бизнеса), что делает его применение на практике сложным и проблематичным. Разумеется, в нём есть ряд общих правил для анализа проблем и выбора стратегии. Однако в целом для его успешного применения требуется проведение специальных исследований по методологическому и методическому обеспечению стратегического планирования.

В настоящее время методика стратегического планирования в отечественной практике находится на стадии становления. Сегодня в отечественной практике повторяются ошибки стратегического управления прошлых периодов. Развитие систем и методов управления идет по пути механического копирования и трансляции зарубежных методов и методик. Многие зарубежные методы далеко не совершенны, и их применение часто приводило к резкому ухудшению стратегической ситуации. Следует обратить внимание и на рост неустойчивости развития зарубежных корпораций (лидеров западной экономики) в последние десятилетия, которые, несмотря на использование методов западного стратегического менеджмента, не смогли предотвратить внутренние кризисы и эффективно противостоять внешним угрозам. Однако эти методы сегодня всё более интенсивно продвигаются через бизнес-школы, различные программы, гранты, некритичные переводы западных изданий и по другим направлениям.

Анализ ряда базовых принципов и методик стратегического менеджмента западных корпораций и стран показывает, что в действительности им присущ ряд дефектов.

Модель процесса стратегического менеджмента необходима для эффективной организации процесса управления разработкой и реализацией стратегии. Однако существующие модели носят и неконкретный характер. В них в явном виде отсутствует ряд элементов, определяющих эффективность стратегического управления — человеческий фактор (уровень мотивации и компетентности разработчиков стратегии и работников, её реализующих), учёт производственного потенциала и специфика производственной деятельности. Также зарубежные модели не отражают связь стратегического плана с тактическими и оперативными.

Недостатком некоторых зарубежных моделей стратегического планирования является параллельное проведение анализа внутренней и внешней среды. Отсутствие сопряжённой связи данных элементов не дает возможности провести качественный анализ потенциала фирмы.

Одной из наиболее сложных задач является реализация разработанной стратегии, преодоление разрыва в разработке и внедрении стратегии. Стратегический процесс должен включать механизм управления внедрением стратегии, что на практике постоянно нарушается. В реальности целостную стратегию разрезают на части — отдельные, не связанные планы, которые затем не удаётся объединить, нарушается принцип комплексности планирования. Поэтому еще на стадии планирования стратегии необходимо учесть последовательность реализации и контроля стратегии.

Важным элементом стратегического планирования должна быть обратная связь топ-менеджеров и менеджеров низшего звена, так как они обладают полной и достоверной информацией о функциональных подразделениях. Наличие обратной связи позволит внести своевременные корректировки в стратегические планы.

Автором предлагаются следующие элементы механизма стратегического управления: механизм разделения стратегического плана на тактические, а тактического — на оперативные, механизм согласования оперативных планов с производственным потенциалом, и механизм обратной связи и возможность корректировки стратегии.

Заключение. Реализация предлагаемого механизма поможет осуществлять процесс стратегического планирования на практике, разработанная стратегия будет учитывать как внешние возможности предприятия, так и его потенциал, который будет максимально использоваться. Правильно разработанная стратегия обеспечит предприятиям выпуск востребованной продукции, так как ключевым фактором в определении объёмов и номенклатуры будет спрос.

Материал поступил в редакцию 25.02.2014 г.