

УДК 332.012.23

*Козин В.А., кандидат технических наук, доцент, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
E-mail: c59-19@yandex.ru;*

*Сотников М.И., кандидат технических наук, доцент, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
E-mail: [sotnikovmi@mail.ru](mailto:sotnikovmi@mail.ru);*

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Аннотация: Рассмотрено содержание и структура стратегического управления. Определены проблемы, внутренне присущие данному типу управления. Отмечены особенности, мешающие компаниям эффективно применять стратегический менеджмент.*

*Ключевые слова: система, стратегия, управление, прогнозирование, выбор, цель, адаптация.*

Термин «стратегическое управление», как отмечается в большинстве литературных источников, стали использовать на стыке 1960—70-х гг. для того, чтобы отметить различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне организации. Необходимость такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Важность стратегического управления объяснялась усложнением управленческих проблем, возрастанием динамики внутрифирменных и внешних изменений, расширением географических рамок деятельности национальных экономик и усилением нестабильности внешней среды.

Многие явления второй половины XX в. были принципиально новыми и не могли успешно решаться, исходя из предыдущего опыта. Усиливалась значимость высшего звена управления, при этом совокупность приобретенных управленческих навыков все меньше обеспечивало успешное решения возникавших задач. Необходимую степень приспособления предприятия к динамичной окружающей среде могло обеспечить только гибкое управление, способное быстро реагировать на возникающие вызовы со стороны

агрессивного окружения, обеспечивающее ответную реакцию, адекватную воздействию. Стратегическое управление включает процессы разработки, утверждения и реализации стратегического плана. Важнейшим элементом управления данного типа является стратегический выбор, основанный на оценке и сравнении собственного накопленного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего макро и непосредственного окружения. Система разрабатываемых стратегий предусматривает целый ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, функциональных, организационных и трудовых стратегий. Стратегия рассматривается в качестве заранее спланированной реакции предприятия на изменение в окружении. Она определяет поведение организации, необходимого для достижения желаемого результата, сформированного в виде долгосрочных целей.

Существует множество определений понятий «стратегия», «стратегическое управление» в зависимости от того, какие параметры исследователи выделяют в качестве ключевых факторов успеха деятельности предприятия, какие уровни управления и какие функциональные подразделения рассматриваются. Базовая или корпоративная описывает общее направление роста производственной системы, деловая или бизнес-стратегия разрабатывается в отношении достижения конкурентных преимуществ, функциональные стратегии разрабатываются для каждого функционального подразделения производственной системы. Выделяют десять принципиально отличающихся систем знаний о стратегическом менеджменте, носящих названия «Школы стратегического менеджмента» [6].

В любом случае стратегию определяют как процесс принятия решений на высшем уровне организации по постановке и реализации долгосрочных целей, как процесс установления такой взаимосвязи организации с ее окружением, при котором обеспечивается достижение желаемых перспективных целей, организуется продуманное распределение ресурсов, позволяющее более эффективно и результативно действовать организации её подразделениям.

Руководство определяет направление движения фирмы на долгосрочную перспективу.

Обобщая особенности стратегического управления, один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента Генеральный Директор Института комплексных стратегических исследований О.С. Виханский отмечает важность человеческого потенциала, называя его «основой организации». Стратегическое управление призвано ориентировать деятельность предприятия на желания потребителей, своевременно осуществлять преобразования в соответствии с внешним воздействием для достижения конкурентных преимуществ. Все это даст возможность организации выживать и достигать в перспективе своих целей [2, с.10].

Термин «управление» является синонимом термина «менеджмент», но имеет более широкое значение. В частности, управление в социальных системах можно рассматривать в широком смысле как управление в любых организациях людей, независимо от целей их деятельности (в бюджетных, общественных, религиозных и т.д.). Менеджмент ориентирован на коммерческие организации, основная цель которых - получение прибыли. Стратегическое управление, как и любой другой вид управления, с учетом его сложности имеет ряд недостатков. Проблемы стратегического управления можно рассматривать с разных позиций. Во – первых, это совокупность тех сложных задач, для решения которых и разработан данный вид управления. Следующая группа проблем формируется особенностями, присущими самому инструменту стратегического управления. Третья группа проблем связана с организацией процесса внедрения стратегического управления в практическую деятельность предприятий.

Стратегическое управление предполагает осуществление планирования, организацию и координацию выполнения работ, мотивацию персонала и осуществление контроля. Планирование стратегии подразумевает выполнение прогнозирования, формирование стратегии и осуществление бюджетирования. Прогнозирование требует проведения оценки широкого круга внутренних и

внешних факторов деятельности предприятия с целью предвидения способности к росту и преодолению риска. Периодический прогноз позволяет выработать взвешенный подход к стратегии предприятия. Устанавливая долговременные стратегические цели руководство предприятия координирует деятельность отдельных подразделений путем разработки нужной программы действий и формирования соответствующего бюджета. Разработка стратегии фирмы, направленной на отдаленную перспективу, происходит в условиях значительной неопределенности. Причем непредсказуемость порождается не только процессами вне организации, но и переменами внутри самого предприятия. Внешнее окружение, постоянно трансформируясь, вынуждает организацию изменяться. Менять объем производства, номенклатуру и качество продукции, рынки сбыта, организационную структуру и т.д. Многовариантность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Для такой системы невозможно точно и детально моделировать поведение. Можно лишь пытаться установить тенденции саморазвития. Разработка стратегии требует проведения анализа большого объема информации о самых разнообразных процессах, получаемой из разных источников, имеющих разную степень достоверности. Трудной задачей является выявление массива значимых данных для экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов. Из множества информации следует выбрать ключевые факторы, которые в соответствии с правилом Парето способны оказать определяющее влияние.

Невозможность точного и детального описания будущего, отсутствие четких правил и процедур, предписывающих, что и как делать в конкретной ситуации, требует значительной доли творчества и интуиции в принятии стратегических решений. Стратегический анализ и формирование стратегии должны всегда подчиняться принципу целенаправленности, т. е. быть всегда направлены на выполнение основной, долгосрочной цели организации. Высший менеджмент должен не только обладать знаниями в своей собственной деятельности, но и владеть

искусством ведения конкурентной борьбы, сосредоточиться на главных преимуществах собственной организации, постоянно импровизировать и уметь находить выход из самой затруднительной ситуации. Решающими факторами во многих случаях становятся интуиция и опыт.

Поскольку на организацию действуют многочисленные факторы внешней среды, то эффективность организации определяется её адаптивными возможностями поддерживать и усиливать конкурентные преимущества. Выполнения стратегических планов подразумевает формирование потенциала предприятия. Важнейшей составляющей стратегического управления является создание механизма реализации принятой стратегии. Необходимо согласовать структуру и систему управления с избранной стратегией развития, сформировать корпоративную культуру, поддерживающую стратегию. Для успешного осуществления стратегического управления на начальном этапе необходимы большие затраты времени и ресурсов. В случае ошибок стратегического выбора негативные последствия для организации резко усиливаются. Координация действий по формированию и реализации генеральной стратегии предусматривает согласование стратегических решений на разных уровнях. Руководству необходимо разработать систему мотивации по достижению стратегических результатов. Система стимулов должна быть в ясной и понятной форме доведена до исполнителей, побуждать их к достижению поставленных стратегических целей.

При огромном количестве стратегических альтернатив, значительной субъективности оценок стратегические управленческие решения, закладывающие базу для принятия оперативных решений, характеризуются сложностью формирования. Для них является характерной особенностью необратимость и высочайшая степень риска. Вовлечение значительных ресурсов при просчетах стратегического выбора приведет к негативным долговременным последствиям для предприятия, а в крайних случаях – к банкротству и ликвидации.

Каждую стратегию можно рассматривать как состоящую из двух частей: спланированной и случайной, возникающей под воздействием сложившихся обстоятельств. Отсюда следует уникальность стратегии организаций, отсутствие стандартных наборов правил и процедур решения стратегических задач, невозможность универсальных решений для всех возможных ситуаций в реальном режиме времени. Все определяется намеченными конечными целями и сложившейся конкретной ситуацией.

Неотъемлемой составляющей стратегического управления является стратегический контроль. Отличительной особенностью данного вида контроля считают его нацеленность не на выявление правильности деятельности, а на оценку приемлемости выбранного пути развития предприятия. Он должен дать информацию, в какой мере организация приближается к намеченным стратегическим целям. Алгоритм стратегического контроля не имеет принципиальных отличий от любого другого вида контроля. Сложности возникают в процессе реализации системы контроля на предприятии. На этапе определения контролируемых параметров возможны ошибки, которые существенно снизят ценность системы контроля. Трудности возникают при создании системы сбора информации, выбора методик анализа данных и в процессе принятия корректирующих решений. Стратегические решения, по сравнению с тактическими и оперативными, оценить значительно труднее, поскольку последствия достоверно проявляются через значительный временной интервал. Оценить степень воздействия тех или иных факторов на процесс достижения долгосрочных целей, принять меры по изменению ситуации становится невозможно. Корректировка по результатам контроля может относиться как к реализуемой стратегии, так и к организации процесса ее выполнения.

Известны два типа систем управления [5, с.11]. Первый тип заключается в определении позиции организации на основе предвидения изменений. В его основе лежит управление стратегическими возможностями организации. Второй тип представляет управление в условиях стратегических

неожиданностей. Решения принимаются в ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде. Данный тип стратегического управления в реальном масштабе времени требует от руководителя решительности, здорового авантюризма, интуиции и удачи. Оно востребовано в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько динамичны и непредсказуемы, что не оставляют времени для детального анализа для разработки своей стратегии. Сочетание этих систем управления, при должной подготовке, может дать положительный результат.

По данным Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) выделяют три уровня проблем в стратегическом управлении. На первом уровне рассматривают угрозы внешней среды и слабости внутренней среды предприятия. Второй уровень касается формирования четкого представления о своих конкурентных преимуществах. Третий уровень связан с неумением мотивировать работников и разрабатывать стратегии развития предприятия [3].

Повышение сложности внешней среды, рост числа воздействующих факторов согласно закону необходимого разнообразия, сформулированному Р.Эшби, требует возрастания сложности система управления организацией. Система управления призвана расширять возможности по разработке и реализации стратегии. В отношении стратегического управления необходимо обеспечить качественное выполнение всего комплекса работ: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля при поддержании потенциала предприятия на соответствующем уровне.

Одной из важных проблем стратегического управления является методология разработки стратегии. При данных аналитика Владимир Стуса, до 70% руководителей среднего и высшего уровня считают, что стратегия на их предприятии не работает, либо слабо связана с реальным положением дел [8]. У ряда крупнейших корпораций мира наблюдаются проблемы формирования и реализации долгосрочных целей. Лучшие консультанты по стратегии, привлекаемые этими компаниями, не могут подготовить стратегии, которые бы

определяли показатели, приемлемо соответствующие результатам, достигаемым компаниями в долгосрочной перспективе. Это может свидетельствовать о серьезных методологических упущениях. В. Стус предлагает обратить внимание на две проблемы, мешающие эффективному применению стратегического менеджмента. Первая проблема связана с отсутствием практики среднесрочного и долгосрочного комплексного межотраслевого прогнозирования внешней среды на естественнонаучной основе. Для предвидения событий можно использовать различные способы: математическую логику; экономические и социальные модели; статистические методы; естественно-научные методы и т.д. [4, с.87]. Используемые в стратегическом менеджменте приемы прогнозирования являются экспертными, а не научными. Получаемые результаты находятся в сильной и непредсказуемой зависимости от личностных особенностей эксперта. Его интуиция, широта кругозора и личные субъективные взгляды во многом определяют прогноз будущей ситуации. Экспертное прогнозирование имеет очень большой интервал погрешностей и заранее определить погрешность комплексного экспертного долгосрочного прогноза невозможно. Для построения стратегии нужен комплексный среднесрочный или долгосрочный прогноз с заранее известной погрешностью на срок превышающий срок окупаемости проекта. В спокойные времена зачастую можно ограничиться среднесрочным прогнозом, сделанным на основе экстраполяции. Но чем больше скорость изменения внешних параметров, тем менее точными будут такие прогнозы. Корректировка стратегии в условиях высокой нестабильности становится нецелесообразной и теряет смысл. Стратегия становится PR-инструментом, на которую в повседневной практике не обращают внимание. Руководитель переходит на ручное управление тактическими, краткосрочными показателями.

Вторая проблема - практически полное отсутствие личностной ориентации стратегического менеджмента. Большая часть управленческих методов очень слабо учитывает, насколько разными могут быть сами



менеджеры, что одни и те же методы могут прекрасно применяться одними и совершенно не работать у других. При этом стратегический менеджмент предполагает больше личностной ориентации, чем, например, финансовый или проектный и заведомо меньше поддается автоматизации. Отмечается отрицательный отбор стратегических лидеров на первых ступенях карьерного роста. Активнее продвигаются по карьерной лестнице молодые специалисты, у которых лучше развиты свойства оперативного управленца, иерархического и тактического лидера. Карьерный конкурент с предрасположенностью к стратегическому менеджменту ему однозначно и во всем проиграет. Мало того, что его сильные качества окажутся невостребованными, так еще и станут очевидны начальству слабые качества, присущие таким людям. Итого, на следующую карьерную ступеньку пройдут почти одни «тактики», где также в основном востребовано тактическое управление. Так схема вертикального карьерного роста производит отсев стратегов.

Решения этих проблем лежат вне стратегического менеджмента, и специалисты по стратегическому управлению не могут предложить их решения. Необходима концепция, обеспечивающая максимально точное комплексное межотраслевое среднесрочное и долгосрочное прогнозирование и максимально точную дифференциацию людей по уровню их объективной предрасположенности. В качестве такой естественнонаучной концепции предлагается модель развития технологической цивилизации (цивилизационный анализ), повышающая точность прогнозирования, почти не зависящая от личностных качеств использующего и позволяющая корректно сравнивать данных разных форматов из разных областей знаний, включая экономические [7].

Директор и ведущий консультант Компании Результат и Качество Александр Карпов [1, с. 23] отмечает три следующие фундаментальные проблемы стратегического управления, характерные для отечественных предприятий:

- отсутствие стратегического менеджмента как системы управления;

- отсутствие стратегии;
- отсутствие механизма реализации стратегии.

Любой компании приходится принимать стратегические решения вне зависимости от того, есть у нее система стратегического менеджмента или нет. Каждая компания сама решает, как принимать стратегические решения: на основе продуманной стратегии или в перерыве между решением текущих задач. Пренебрежение технологиями стратегического управления происходит на многих предприятиях в независимости их размера.

Начав использовать методики стратегического анализа, менеджеры компании осознают, что, даже если они будут принимать все возможные методики, это вовсе не дает 100% гарантии того, что они получат самую эффективную стратегию. Нужно научиться формировать стратегию на основе результатов стратегического анализа. Зачастую это становится тормозом дальнейшего использования системы стратегического управления. Осознание важности стратегического менеджмента и быстрота перехода к конкретным действиям в большей степени зависит от воли и целеустремленности генерального директора. Решив первоначальные проблемы и приступив к активному использованию технологии стратегического управления, компания сталкивается с необходимостью создания системы (механизма) развития, которая бы позволяла реализовывать разработанную стратегию. Возникают определенные трудности при согласовании стратегии и тактики. Хорошо продуманная и понятная руководству стратегия развития нередко терпит неудачу, как только дело доходит до ее реализации. Если при разработке стратегии решались задачи на уровне финансово-экономических показателей, то линейные руководители, привыкшие иметь дело с конкретными техническими и технологическими параметрами, не всегда понимают каким образом приступить к её реализации. Стратегическое управление как тип управления не существует в чистом виде. Оно тесно связано с инновационным управлением, управлением проектами, антикризисным управлением, маркетинговым анализом. Столкнувшись с вышеуказанными проблемами,

руководители могут разочароваться в стратегическом управлении, при этом на самом деле ни разу не применив его на практике.

#### Литература

1. Александр Карпов. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. – М.: Москва, 2015. – 528 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2006. - 293 с.
3. Каренов Р.С. Теоретические и практические проблемы становления стратегического менеджмента на отечественных предприятиях с учетом зарубежного опыта в этой области // Вестник Карагандинского государственного университета. Серия Экономика. - Караганда: Издательство КарГУ, 2011. - №04 (64). - С.128 .
4. Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 336 с
5. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. — 240 с.
6. Школы стратегий. / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. - СПб: Питер, 2001. - 336 с.
7. Владимир Стус. Почему не работают среднесрочные отраслевые прогнозы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://delo.ua/opinions/pochemu-ne-rabotajut-srednesrochn-150023/?supdated\\_new=1485637550](https://delo.ua/opinions/pochemu-ne-rabotajut-srednesrochn-150023/?supdated_new=1485637550) (дата обращения 27.01.2017)
8. Владимир Стус. Две главные проблемы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.executive.ru/management/practices/1629909-dve-glavnye-problemy-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата обращения 27.01.2017).

---

*Kozin.V.A. candidate of Technical Sciences, assistant professor, Naberezhnye Chelny Institute of Kazan (Volga region) Federal University E-mail: c59-19@yandex.ru*

*Sotnikov.M.I. candidate of Technical Sciences, assistant professor, Naberezhnye Chelny Institute of Kazan (Volga region) Federal University E-mail: sotnikovmi@mail.ru*

## ISSUES OF STRATEGIC MANAGEMENT

*Abstract: Considered the content and structure of strategic management. It identifies the problems inherent in this type of management. The features that prevent companies effectively apply strategic management.*

*Key words: system, strategy, management, forecasting, choice, purpose, adaptation.*