

**Некрасов Никита Андреевич,**  
студент ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова», г. Архангельск  
[nekrasoffnikita@yandex.ru](mailto:nekrasoffnikita@yandex.ru)



## Перспективы развития стратегического менеджмента в российских организациях

**Аннотация.** Исследована суть стратегического менеджмента как основы развития эффективного бизнеса. Определены ключевые компоненты стратегического менеджмента. Выделены составляющие стратегии, миссии и цели в контексте формирования стратегического менеджмента. Доказано, что самым сложным этапом стратегического управления в бизнесе является практическая реализация стратегии, поскольку необходимо правильно пройти через все уровни управления предприятия, что должно быть учтено большинством ее подразделений.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический менеджмент, планирование, бизнес, развитие, организация, перспективы.

**Раздел:** (04) экономика.

В связи со стремительным развитием стратегического менеджмента и его значительными преимуществами перед другими теориями менеджмента, стратегический менеджмент начал наделяться мифическими свойствами, которые якобы ему присущи. Но стратегический менеджмент не является универсальным инструментом, способным решить все проблемы предприятия. Чрезмерные, фундаментальные ожидания от него не менее вредны для бизнес-процессов, как и его недооценка. Связанные с ним иррациональные ожидания, надежды являются источником многих контрпродуктивных мифов.

Самым распространенным из них является такой, что стратегический менеджмент обеспечивает точное определение параметров и среды организации в будущем. На самом деле он дает возможность идентифицировать контуры будущего, наметить желаемые результаты. А вероятность достижения определенных количественных и качественных показателей в системе стратегического менеджмента всегда ниже 100%.

Бытует мнение, что стратегический менеджмент – прерогатива высшего уровня управления. Однако без привлечения к принятию стратегических решений нижестоящих уровней управления предприятие создает дораздаточные барьеры для достижения запланированных целей, поскольку взаимодействие между уровнями управления – управляющей и управляемой подсистемами – существенно влияет на вероятность их достижения [1].

Считают также, что в стратегическом управлении держат в поле зрения только долгосрочные перспективы, а ориентация на краткосрочную перспективу подталкивает менеджеров к манипулированию финансовыми показателями для того, чтобы приукрасить текущее состояние, а в результате принимаются ошибочные управленческие решения. На самом деле долгосрочных результатов невозможно получить без предвидения и осуществления краткосрочных и среднесрочных мер. Самое лучшее – находить баланс между разносрочными ориентирами, учитывая существующие между ними причинно-следственные связи.

Это означает, что рассчитанные на краткосрочную перспективу мероприятия менеджмента должны быть слишком эффективными, если это может привести к снижению эффективности организации в будущем. И наоборот, менеджмент современности

нельзя доводить до низкой эффективности для того, чтобы эффективным был менеджмент организации в будущем (т. е. прибыли в разном виде были сверх потребности).

Еще один активно тиражируемый миф заключается в том, что «правильная» теория стратегического менеджмента дает набор правил, схем и моделей, использование которых обеспечивает принятие необходимых решений. Однако ни одна модель, схема и ни один подход не имеют универсального характера. Стратегический менеджмент не имеет теорий, описывающих, что и как делать при решении определенных задач и в конкретных ситуациях. Каждый менеджер понимает и реализует подходы стратегического менеджмента по-своему. Максимум, на что способен эффективный менеджмент, – это оптимизация процесса принятия стратегических решений, подходов к подготовке, сбора и обработки информации и тому подобное.

Многие склонны считать, что стратегический менеджмент дает немедленный результат. Однако разработка, внедрение, реализация управленческих решений и получения конкретных результатов требуют времени, нередко значительного.

То, что целью стратегического менеджмента является выживание организации, отнюдь не означает, что она при любых обстоятельствах сохранит свою эффективность, уцелеет под давлением конкуренции в долгосрочной перспективе. Ни один элемент стратегического менеджмента этого стопроцентно не обеспечит, однако при целенаправленном использовании элементов стратегического менеджмента выживаемость организации повышается [2].

Следующий миф состоит в незначительных затратах ресурсов для создания стратегического управления. Однако практика формирования стратегических систем менеджмента показывает, что необходимы значительные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы сформировать эффективную систему стратегического менеджмента.

Из-за распространения этих мифов и веры в них возникают негативные последствия и ошибки стратегического управления. Избежать этих последствий можно путем повышения уровня знаний о стратегическом менеджменте и развития работников, ангажированных на стратегическое управление организацией. Дальнейшие исследования должны развивать инструменты стратегического менеджмента, адаптировать зарубежный опыт использования отдельных методов и подходов стратегического управления и развивать собственные школы стратегического менеджмента, учитывая особенности отечественной экономики.

Действуя в условиях нестабильной среды рыночной экономики, предприятия РФ могут достичь успеха в бизнесе только тогда, когда им удастся предвидеть изменения и, соответственно, принимать меры адаптивные меры в отношении них.

Обеспечение стабильной эффективной деятельности предприятий в долгосрочном периоде в условиях постоянного осложнения и нестабильности внешней среды их функционирования выдвигает на первый план требование поиска новых подходов к управлению отечественным предприятием как хозяйствующим субъектом.

Стратегия предприятия является основой стратегического планирования, с помощью которой на предприятии решается комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска продукции новой номенклатуры и ассортимента, внедрением и использованием новых технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления предприятием, своевременной и качественной подготовкой и переподготовкой кадров.

В экономике РФ наблюдаются последовательные стадии нарастания нестабильности среды, в которой действует организация. Темпы этого нарастания значительно выше среднемировых. Эффективное функционирование предприятий в этих условиях вызывает необходимость ускоренного развития концепции стратегического управления, разработки стратегии, методов, сценариев и средств эффективных систем управления.

Целью данной статьи является определение сущности стратегического управления предприятия как важнейшей составляющей, обеспечение конкурентных преимуществ в процессе реализации стратегических целей его экономического развития.

На сегодня основные принципы и подходы стратегического управления к российским предприятиям заимствованы преимущественно из разработок зарубежных ученых и практики американских, японских и европейских корпораций, учитывая то, что опыт РФ в этой сфере невелик. Стратегическая проблематика предприятий в России должна быть связана не столько с ускорением отдачи инвестиций, с повышением стоимости акций или с завоеванием новых рынков, сколько с общим экономическим кризисом, критическим состоянием производства и тому подобным. Только успешное овладение методами и подходами современного стратегического управления с учетом риска появления кризисных ситуаций и его успешное внедрение позволит предприятиям функционировать стабильно и обеспечит им положительные перспективы роста [3].

Стратегическое управление рассматривают как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов. В его структуре выделяют основные этапы или задачи, среди которых анализ среды считается исходным процессом.

Анализ среды организации предполагает анализ ситуации во внешней и внутренней среде. Во внешнем окружении (макросреде) изучаются факторы, которые формируют долгосрочную прибыльность предприятия и на которые организация не может влиять [4]. Общее состояние внешней среды может быть проанализировано с помощью экономических факторов, политико-институциональных, научно-технических, природно-экономических составляющих, демографических, социально-культурных тенденций.

Анализ факторов непосредственного окружения предприятия (на уровне микросреды) направлен на состояние тех составляющих внешней среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и с помощью коммуникативных методов может влиять на них.

Согласно отраслевой модели конкуренции М. Портера, которой пользуются процветающие компании, главными компонентами непосредственного окружения, влияющими на деятельность предприятия, целесообразно считать потребителей, поставщиков, товары-заменители, конкурентов, рынок рабочей силы [5].

Анализ факторов внутренней среды предприятия должен осуществляться относительно: уровня организации производства; комплектации персонала; обеспечения ресурсами; уровня производства и научно-технического обеспечения; организации маркетинга; финансов и инвестиций, конкурентных возможностей, а также организационной культуры и общих ценностей.

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе менеджеры предприятия должны уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть в будущем и какие возможности могут открыться для него. Для этого на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды используют признанный во всем мире метод SWOT-анализа, с помощью которого удается установить связь между силой и слабостью, которые присущи любому предприятию, и внешними угрозами и возможностями.

К характеристике сильных сторон предприятия можно отнести особую компетентность, финансовые ресурсы, высокую квалификацию персонала, положительную репутацию в потребителях, лидерство на рынке, защищенность от сильного конкурентного давления, прогрессивную технологию, преимущества в издержках, преимущества в конкуренции, наличие инновационных идей, способностей и возможностей их внедрения [6].

К характеристике слабых сторон предприятия относят: отсутствие четких стратегических направлений, ухудшение конкурентных позиций, наличие устаревшего оборудования, отсутствие управленческого таланта и глубины владения проблемами, низкую

квалификацию и некомпетентность персонала, находящегося на ключевых постах, незащищенность от конкурентного давления, слабое представление о рынке и др.

Возможностями выхода из затруднительного положения предприятия могут быть: выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение производственной линии; выпуск дополнительных продуктов; самоуверенность (относительно) конкурирующих фирм; ускоренный рост рынка.

Угрозами для предприятия выступают возможности появления новых конкурентов, рост продаж товаров-заменителей, неблагоприятная политика правительства, замедление роста рынка, рост конкурентного давления, неблагоприятные демографические изменения и др. [7]

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятия, которые владеют стратегией и вводят стратегическое управление, всегда имеют возможность осуществлять его последовательно и системно в своем бизнесе, в частности рыночном динамическом, конкурентной среде в целом, что увеличивает вероятность достижения ими поставленной цели. Поэтому введение системы стратегического управления в РФ является объективно необходимым процессом в сфере организации управления бизнесом, который повышает готовность предпринимательских организаций адекватно реагировать на непредвиденные изменения и способствует обоснованному, согласованному решению как текущих, так и стратегических проблем (так, стратегическое управление в конкретный момент определяет, как организация должна действовать в современных условиях, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что окружение будет изменяться). В основу этого процесса необходимо положить имеющийся зарубежный опыт в области стратегического управления и обеспечить его творческий перенос с учетом специфических условий развития экономики РФ на отечественные предприятия, чтобы помочь им в становлении необходимых производств и росте их эффективности.

Современный этап трансформации экономики России, в котором наблюдаются элементы выхода из общесистемного кризиса, требует активного развития и внедрения стратегического управления на предприятиях. Не разработана система конструктивных принципов, которые позволяют синтезировать методы, модели и инструменты принятия стратегических решений, а также теоретические и практические основы стратегического мониторинга.

В научных исследованиях стратегического управления предприятием есть проблемы, которые не только не исследованы, но и до сих пор не поставлены. Отсутствуют работы, в которых рассматривается стратегическое управление с позиций взаимоотношенного влияния предприятия и его внешнего окружения, в которых определена технология стратегического управления.

Исследование работ разных авторов эволюции системы управления свидетельствует о том, что именно концепция стратегического управления соответствует требованиям функционирования предприятий в современных условиях. Для решения проблем, стоящих перед отечественными производственными структурами, необходима разработка подхода к формированию стратегий с учетом особенностей развития экономики РФ.

Исследование эволюции системы управления как ответ на вызов внешней среды в виде усложнения управленческих задач свидетельствует о том, что именно концепция стратегического управления является той системой методов и приемов, которая соответствует требованиям функционирования предприятий всех сфер производства в условиях постиндустриальной эпохи. В связи с этим на основе изучения работ различных авторов и практического опыта предпринимателей проведен анализ факторов внешней среды, под влиянием которых формируется стратегическое поведение предпринимателей России.



Современная теория стратегического управления содержит разные взгляды на подходы и методы разработки и воплощения стратегических решений, но сторонники всех направлений признают: трудно переоценить роль руководителя и высшего управленческого персонала. Сложность общей роли менеджмента такова, что сам по себе высший менеджмент хорошего качества является потенциальным источником устойчивого конкурентного преимущества [8].

Определение стратегий – это процесс, в котором учитываются все аспекты внешнего и внутреннего функционирования предприятия. Существует много систем классификации факторов, которые позволяют изучить состояние внешней среды предприятия [9]. При этом все авторы в рассмотрении среды косвенного воздействия особое внимание уделяют факторам, характеризующим состояние национальной экономики. С этой точки зрения среда, в которой работают российские предприятия, имеет следующие особенности.

Резкая смена условий действия отечественных предприятий, требования, которые выдвигали рыночные отношения и состояние отечественной экономики, поставили перед ними первоочередные задачи – адаптации и выживания в новых условиях. Однако изменения в среде функционирования предприятий не привели к адекватным изменениям подходов к управлению. Они базировались на контроле и экстраполяции, но практически не использовалась система управления на основе предвидения изменений и принятия гибких экстренных решений. В условиях высоких темпов инфляции негативный эффект от ошибок руководителей мог погашаться за счет инфляционного дохода. Однако стабилизация экономической ситуации, которая наметилась в начале XXI в., окончание периода массовой приватизации привели к пониманию новыми собственниками и руководителями предприятий необходимости стратегического управления в современных условиях постиндустриальной эпохи. Таким образом, формирование стратегического управления на отечественных предприятиях связано с переходом к рыночным условиям функционирования, получением реальной самостоятельности, реформированием собственности на средства производства, сдерживанием темпов инфляции.

Анализ деятельности отечественных предприятий свидетельствует о следующем. Наиболее распространенный тип стратегий – дифференциация продукции и синергизма, что проявляется в диверсификации деятельности: наряду с основным производством предприятия занимаются торговлей, операциями с ценными бумагами, вкладывают средства в другие предприятия и организации. Вместе с тем отечественная практика предпринимательства выработала специфический тип стратегии, которую можно назвать стратегией раздробленности [10]. Она заключается в формировании на основе крупного предприятия нескольких более мелких с созданием соответствующих холдинговых структур. Распространение такой стратегии связано с возможностью снижения налоговых платежей благодаря использованию льгот малым предприятиям и развитием инициативы дочерних предприятий в поиске путей выживания. Применение элементов стратегического менеджмента сведено к подготовке бизнес-планов.

Распространение на отечественных предприятиях идей и приемов стратегического управления в основном касается изменений в организационной структуре управления и в значительно меньшей степени затрагивает содержание деятельности руководителей. Изучение работ различных авторов и обобщение опыта деятельности отечественных производителей позволяет определить основные причины затрудненного и замедленного перехода предприятий России к системе стратегического управления [11].

1. Проблемы информационного обеспечения функций управления. Стратегическое управление базируется на основе сбора и анализа разнообразной информации как о предприятии, так и о его внешнем окружении. Руководители российских предприятий отмечают, что они не имеют достаточной информации о состоянии рынка. К тому же не хватает не только информации, но и технических средств ее обработки.

2. Неудовлетворительное состояние современного хозяйственного механизма как системы принципов, методов, стимулов. Отсутствуют макроэкономические и отраслевые ориентиры. Разные авторы к наиболее распространенным инструментам промышленной политики развитых стран относят прямое государственное датирование отдельных видов продукции и научных разработок; государственные закупки и заказы; активное применение антидемпинговой политики и антимонопольного законодательства; предоставление доступа к кредитным средствам на исключительных условиях за счет бюджета; активную работу на внешнеполитической арене с целью расширения международных экономических связей; выкуп государством ключевых предприятий определенной отрасли. Россией же как инструменты промышленной политики активно применяются налоговые и таможенные льготы. Однако именно снижение налогового давления на предпринимательство должно стать не инструментом, который применяется к отдельным предприятиям, а условием развития производства и наполнения бюджета, способом вывода предприятий в легальный сектор.

3. Моральный и физический износ оборудования, несовершенство технологий, а также нехватка и высокая стоимость кредитных ресурсов сдерживают развитие и обновление средств производства. Как следствие, значительная часть производителей оказалась неспособной к конкуренции на внутреннем, а тем более на внешних рынках, что привело к росту количества убыточных предприятий. Это, в свою очередь, привело к резкому сокращению инвестиций в производственный капитал как собственных, так и привлеченных средств.

4. Нестабильная правовая база, неустойчивая система налогообложения предпринимательской деятельности, неполное соответствие системы законодательного обеспечения иностранных инвестиций международным правовым стандартам.

5. Социальные, культурные, психологические факторы, связанные с ведением бизнеса и руководством им. Население в значительной степени утратило навыки к предпринимательской деятельности, самостоятельного принятия решений в условиях рыночной экономики; поведение наемных работников характеризуется низкой ответственностью за коммерческий успех продукции предприятия и ожиданием постоянной опеки со стороны администрации и государства. Для руководителей большинства предприятий характерным является подход, при котором организация деятельности базируется на нескольких ключевых фигурах, без чьего личного вмешательства все процессы на предприятии замедляются или вообще останавливаются. Это приводит к практически полной зависимости коммерческого успеха предприятия от этих личностей. При этом такие руководители практически все время проводят в процессе, а не над ним, то есть не занимаются разработкой стратегических решений. Анализ результатов социологических исследований показывает, что отечественные предприниматели при принятии деловых решений чаще опираются на личную симпатию, чем на прогнозный расчет. Это требует от руководителей и владельцев определенных качеств, которые позволяют при таких условиях обеспечить коммерческий успех их предприятия.

Указанные факторы повлияли на стратегическое поведение предпринимателей, усложнили разработку и реализацию долгосрочных планов, заставили руководителей ориентироваться на достижение краткосрочных целей. Можно прийти к выводу, что стратегическое управление в России находится на стадии становления. Оно еще не вошло в широкую практику отечественных руководителей, но уже есть предприятия, на которых целенаправленно занялись созданием системы стратегического управления. Именно те руководители, что в современных условиях воплощают на российских предприятиях идеи стратегического управления, могут рассчитывать на получение устойчивых конкурентных преимуществ [12].

Подход к разработке стратегии избирается руководством в зависимости от многих факторов, ключевыми из которых являются особенности конкретного предприятия. Сочетание общих и общеконкурентных стратегий зависит от характеристик отрасли, общей конкурентной позиции предприятия в среде, характеристик самого предприятия. Поскольку наши дальнейшие исследования направлены на изучение вопросов, связанных со стратегией развития отечественных воднотранспортных предприятий, необходимо исследовать специфику этих субъектов хозяйствования.

### Ссылки на источники

1. Катькало В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2014. – Вып. 3(24). – С. 3–17.
2. Там же.
3. Расков В. Е. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные Дискуссионный вопросы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2017. – Вып. 3. – С. 34–58.
4. Там же.
5. Верховская О. Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтоб они были способностями // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2016. – Вып. 4. – С. 183–185.
6. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – Второе изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 548 с.
7. Игнатьева И. А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Каравелла, 2013. – 480 с.
8. Верховская О. Р. Указ. соч.
9. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления.
10. Игнатьева И. А. Указ. соч.
11. Андреева Т. Е., Чайка В. А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – СПб., 2016. – Вып. 4. – С. 163–174.
12. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления.

**Nikita Nekrasov,**

*Student, Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk*  
[nekrasoffnikita@yandex.ru](mailto:nekrasoffnikita@yandex.ru)

### Prospects of strategic management development in Russian organizations

**Abstract.** The author studies the essence of strategic management as a basis for the development of effective business. The key components of strategic management are identified. The components of the strategy, mission and goals are identified in the context of strategic management formation. It is proved that the most difficult stage of strategic management in business is the practical implementation of the strategy, since it is necessary to go through all levels of enterprise management correctly, which should be taken into account by the majority of its divisions.

**Key words:** strategy, strategic management, planning, business, development, organization, prospects.

### References

1. Kat'kalo, V. S. (2014). "Mesto i rol' resursnoj koncepcii v razvitii teorii strategicheskogo upravlenij", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8*, St. Petersburg, vyp. 3(24), pp. 3–17 (in Russian).
2. Ibid.
3. Raskov, V. E. (2017). "Upravlenie znaniyami kak samostojatel'naja oblast' issledovaniy: osnovnye Diskussionnyj voprosy", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8*, St. Petersburg, vyp. 3, pp. 34–58 (in Russian).
4. Ibid.
5. Verhovskaja, O. R. (2016). "Dinamicheskie sposobnosti firmy: chto neobходимо, chtob oni byli sposobnostjami", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8*, St. Petersburg, vyp. 4, pp. 183–185 (in Russian).
6. Kat'kalo, V. S. (2015). *Jevoljucija teorii strategicheskogo upravlenija, vtoroe izd.*, Izd-vo "Vysshaja shkola menedzhmenta", St. Petersburg, 548 p. (in Russian).
7. Ignat'eva, I. A. (2013). *Strategicheskij menedzhment: ucheb.*, Karavella, Moscow, 480 p. (in Russian).
8. Verhovskaja, O. R. (2016). Op. cit.
9. Kat'kalo, V. S. (2015). Op. cit.
10. Ignat'eva, I. A. (2013). Op. cit.
11. Andreeva, T. E. & Chajka, V. A. (2016). "K diskussii o sushhnosti dinamicheskikh sposobnostej", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8*, St. Petersburg, vyp. 4, pp. 163–174 (in Russian).
12. Kat'kalo, V. S. (2015). Op. cit.

**Рекомендовано к публикации:**

Утёмовым В. В., кандидатом педагогических наук;

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,

главным редактором журнала «Концепт»



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

Поступила в редакцию <i>Received</i>	07.03.18	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	20.03.18
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	20.03.18	Опубликована <i>Published</i>	30.04.18

**Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)**

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2018

© Некрасов Н. А., 2018