УДК 338.24(470+571)

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

С. В. Келейникова, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), sveta077@inbox.ru

Е. В. Сергеева, магистрант кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), evgenik1993.sergeeva@yandex.ru

Рассматриваются актуальные проблемы внедрения и реализации стратегического управления на российских предприятиях.

Ключевые слова: стратегическое управление, планирование, ключевые ценности организации.

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности все более приоритетное значение приобретают проблемы формирования и выбора экономической стратегии для стабильного развития организаций. Стратегия организации представляет собой интегрированную концепцию, задача которой – обеспечить долгосрочное выживание и достижение поставленной цели. Деятельность организации очевидно не приведет к успеху, если ее руководство не будет иметь четкой картины результатов в перспективе на 5–10 лет. Поэтому как инструмент управления стратегия заслуживает особого внимания [7; 74].

Стратегическое управление, по сути, это взгляд из возможного будущего состояния предприятия на его настоящее положение, который позволяет определить, что необходимо сделать для достижения поставленной цели в перспективе при возможных изменениях в окружающей среде и условиях существования организации [1; 108].

Наиболее известные и успешные предприятия по всему миру осуществили переход к стратегическому менеджменту уже к 1990-м гг. Дело в том, что теоретический и практический опыт зарубежных исследователей и управленцев строился на изучении и использовании широчайшей научно-практической базы. В связи с этим теперь их отличает использование отлаженных приемов, методов и процедур стратегического управления. К сожалению, современные российские реалии значительно отстают от мировой практики, и лишь немногие отечественные компании имеют возможность перенять опыт успешных и известных организаций, занимающихся разработкой и внедрением эффективных процедур в систему стратегического менеджмента.

Возникает вопрос: какие проблемы встают на пути развития стратегического менеджмента на российских предприятиях?

Происшедшие в России в конце XX в. глобальные изменения привели к необходимости ставить и решать новые задачи в области управления. Сегодня существует острая потребность во внедрении стратегического менеджмента на российских предприятиях с целью осуществления планирования текущей деятельности, выбора стратегии развития предприятия и способов достижения поставленных целей. Для этого менеджеры должны кардинально пересмотреть имеющиеся взгляды на структуру организации и систему управления ею. Возникающие при этом проблемы связаны с отсутствием необходимых знаний, недостаточной подготовкой и желанием решать проблемы старыми способами и методами [6; 63].

Процесс внедрения какого-либо нововведения имеет эволюционную природу. Чтобы понять, почему возникают проблемы с реализацией стратегического менеджмента на российских предприятиях, стоит тщательно изучить этапы развития стратегического мышления.

К этапам эволюции стратегического мышления относятся следующие.

1. Бюджетирование – представляет собой планирование, составление бюджетов по статьям расходов на различные нужды предприятия. Наиболее часто используется менеджментом в России, но, несмотря на это, до сих пор до

конца не освоен. Многие крупные предприятия имеют трудности с составлением бюджетов, так как планирование финансирования осуществляется «на ходу» и возникают непредвиденные статьи затрат.

2. Долгосрочное планирование – добавляет к бюджетированию дополнительное составление прогнозов продаж на несколько периодов вперед на основе данных предыдущего периода. Распространенность данного метода достаточно широка. Многие компании, длительное время функционирующие на российском рынке, используют данный метод как базовый. Предприятия, успешно его освоившие, могут переходить к стратегическому планированию, основу которого и составляет долгосрочное планирование.

3. Стратегическое планирование – опирается на использование долгосрочного, но учитывает анализ собственных возможностей организации, конкуренции, а также угроз как факторов внешней среды. Основная цель – выработать реакцию компании в ответ на изменения рынка и поведение конкурентов. Из отечественных предприятий до этого уровня доросли лишь немногие.

Рассмотрев этапы развития стратегического управления, можно заметить, что уже в ходе бюджетирования у предприятий возникают сложности, которые усиливаются в процессе эволюции. Недостаточность изучения и освоения данных этапов оказывает влияние на процесс внедрения практики стратегического управления [4; 96].

Одной из главных проблем внедрения и развития стратегического управления в России можно считать формальный подход к этому, когда разработкой планов на перспективу занимаются, что называется, для «галочки». Подобное ведение бизнеса может приносить предприятию прибыль, но рассчитывать на долгосрочный эффект не стоит. В качестве подтверждения изложенного приведем рейтинг глобальной конкурентоспособности предприятий мира за 2016–2017 г., в котором российские фирмы из 138 участвовавших заняли лишь 43-е место (с индексом 4,5). Выделяются такие факторы, препятствующие развитию российских организаций, как коррупция,

неэффективность государственного аппарата, недостаточная развитость финансового рынка и др.

Практика передовых зарубежных и российских компаний значительно различается в отношении к системам и методам стратегического управления. При переходе России с плановой на рыночную экономику актуальность составления долгосрочных планов не пропала, но потеряла масштабность. Поэтому основной упор руководителей делается на получении оперативных результатов, в частности показателей финансовой деятельности [2; 27]. Однако многолетний опыт лидеров мирового рынка, считающих построение стратегии важнейшей задачей управления, показывает, что при всей значимости финансовых показателей они не могут выступать основой ключевых ценностей компании.

Для того чтобы сохранить конкурентную позицию, компания не должна игнорировать базовые стратегические ценности и расценивать рост ее прибыли главным приоритетом. В частности, при нежелании инвестировать в проекты исследования и разработок в ближайшей перспективе затраты компании значительно снизятся и прибыль увеличится, но в будущем ее конкуренты непременно займут долю ее рынка за счет использования инноваций и в связи с отставанием компании в научно-технической сфере.

Зарубежные предприятия делают ставки на использование ключевых ценностей, что непременно приводит к получению прибыли и росту организации как результатам успешного стратегического управления. Ключевые ценности – это набор фундаментальных принципов и убеждений, на которых основываются организация и стратегическая политика.

Успешные компании уделяют много времени и внимания разработке ключевых ценностей и ключевых идеологий [3; 107]. Ключевые идеологии – это взаимосвязь между ключевыми ценностями и предназначением компании (причины ее создания, за исключением получения прибыли) [3; 108].

Наличие ключевых ценностей и идеологий предприятия формирует определенное отношение как персонала, так и общества потребителей к его

деятельности. Отсутствие данных ценностей является одной из главных причин низкой конкурентоспособности и отставания российских компаний и российской экономики в целом от уровня зарубежных стран.

Другая важная причина значительного отставания от мировых лидеров в сфере стратегического управления связана с условиями, в которых развиваются российские предприятия. Уровень конкуренции стимулирует менеджмент организаций к изменениям, внедрению инноваций, разработке новых стратегий, и чем больше обострена борьба за долю на рынке, тем больше внимания будет уделяться менеджерами компании для сохранения существующей ниши. В отсутствие конкуренции или в ситуации с низким ее уровнем качеству управления предприятием будет уделяться как можно меньше внимания.

Для характеристики условий среды существования российских компаний использовались следующие показатели:

– низкий уровень конкуренции, искусственно поддерживаемый за счет административно-бюрократических и криминальных барьеров для входа новых конкурентов;

– слабая деловая активность, нежелание осуществлять профессиональную переподготовку, недостаточно развитая инфраструктура поддержки предпринимательства, сложность при получении займа для начала бизнеса, незащищенность населения от коррупции и бюрократии;

– отсутствие понимания принципов стратегического управления и стратегического мышления предпринимателями и менеджерами;

– ориентация на краткосрочные периоды и уклонение от тщательного изучения альтернатив будущего [5; 170].

Слабый уровень конкурентоспособности российских предприятий объясняется рядом причин. В последнее время основой экономического развития страны являются такие низкотехнологичные сферы экономики, как сервис, торговля, экспорт природных ресурсов. Основное их отличие от высокотехнологичных отраслей состоит в том, что они развиваются быстро, активно, без использования сложных технологических процессов и имеют

высокий уровень рентабельности. Крупный капитал быстро создается в этих сферах деятельности, но торговля и сервис вытесняют прикладную науку, а интеллектуальный потенциал страны оказывается практически выведенным из экономической жизни [8; 124].

Наиболее остро отечественная экономика ощутила нехватку собственного высокотехнологичного и качественного производства в период нестабильной политической обстановки в мире и применения против России санкций странами Северной Америки и Западной Европы. Можно считать, что в экономике России сформировался новый тип неэффективного стратегического мышления, что проявляется:

а) в упрощенном подходе к планированию на основе увеличения преимущественно финансовых показателей;

б) акценте на прибыль и отдачу от инвестиционных вложений в краткосрочном периоде;

в) стремлении к экспорту накопленных финансовых капиталов за рубеж.

В современных условиях быстроразвивающихся и ненасыщенных российских рынков поддержать стабильность роста прибыли и рентабельности несложно, но такая ситуация не может продолжаться бесконечно. Трансформации, происходящие в мире, должны послужить предпосылкой для перемены отношения отечественных управленцев всех уровней на осознание важности стратегического менеджмента как для компаний, так и для страны в целом.

В заключение хочется подчеркнуть, что в XXI в. необходим переход к полномасштабному стратегическому менеджменту. Однако решать данную задачу следует осмысленно и постепенно, с привлечением усилий ученых, практиков, консультантов, политиков и, конечно же, имеющегося опыта лидеров передовых стран в сфере стратегического управления и планирования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Веснин В. Р.* Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 328 с.

2. *Копылов Е. А*. Оперативное планирование и управление производством как фактор эффективного формирования и использования оборотных средств / Е. А. Копылов // Организатор производства. – 2004. – № 4. – С. 27–28.

3. *Лапыгин Ю. Н*. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов высших учеб. заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление» / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА–М, 2014. – 208 с.

4. *Маркова В. Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справ. пособие / В. Д. Маркова. – Москва: ИНФРА–М, 2014. – 288 с.

5. *Рябиков Р. И.* Аутсорсинг как необходимая составляющая стратегии современного предприятия / Р. И. Рябиков // Управление предприятием в современных экономических условиях: региональный аспект: монография [Т. И. Баранова и др.]; отв. ред. Е. В. Годовова ; ОГУ. – Оренбург, 2015. – С. 168–184.

6. *Рябиков Р. И*. Проблемы использования новых форм сотрудничества в производственной сфере [Электронный ресурс] / Р. И. Рябиков, Н. Е. Рябикова, Н. Г. Харитонова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 8 (144). – С. 63–69.

7. *Савченко А. Б.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. Б. Савченко. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 228 с.

8. *Сироткин С. А.* Стратегический менеджмент на предприятии: учеб. пособие / С. А. Сироткин. – Москва: ИНФРА-М ; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 246 с.