

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Н. В. Петрова, аспирант

(Уфимский государственный нефтяной технический университет)

В России процессы преобразований на уровне предприятий происходят крайне медленно и противоречиво, и это не позволяет наладить эффективное функционирование механизма рыночного хозяйствования. Среди причин есть и такие, которые напрямую связаны с проблемами управления. Это:

- неэффективность системы управления предприятием, обусловленная отсутствием стратегии в деятельности предприятий, ориентацией на краткосрочные результаты и недостаточным знанием конъюнктуры рынка;

- низкий уровень ответственности руководителей предприятий за последствия принимаемых решений, финансово-хозяйственные результаты деятельности, за сохранность и использование имущества предприятия;

- недостаточная квалификация и мотивация управленческого персонала;

- отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом положении предприятия для собственников, акционеров, руководителей предприятий, потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти.

В современных условиях, характеризующихся непредсказуемыми изменениями деловой окружающей среды, индикативного (направляющего) планирования, имеющего место практически на всех российских предприятиях, становится недостаточно. Именно нестабильность и, соответственно, непредсказуемость факторов внешней среды говорят о необходимости внедрения на предприятии таких инструментов формирования долгосрочных конкурентных преимуществ как стратегическое управление и планирование.

Ключевую роль в решении стратегических задач организации играет *стратегическое планирование (планирования стратегии)*, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического (долгосрочного) равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях.

Целью стратегического планирования является определение наиболее перспективных направлений деятельности предприятия, обеспечивающих его рост и процветание. За рубежом этот термин был введен, чтобы отличить данное понятие от долгосрочного планирования и отразить отличие планирования, осуществляемого на уровне управления организацией в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц, от планирования на более низких уровнях управления. Стратегическое планирование является составной частью более широкого понятия – *стратегическое управление*.

Интерес к стратегическому управлению был обусловлен следующими причинами:

1) осознание того, что любая организация – открытая система, и главные источники успеха организации находятся во внешней среде;

2) в условиях обострения конкурентной борьбы стратегическая ориентация деятельности организации является одним из решающих факторов ее выживания и процветания, и стратегическое планирование позволяет адекватным образом отреагировать на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде;

3) поскольку будущее предсказать практически невозможно и экстраполяция, используемая в долгосрочном планировании, не работает, необходимо использовать сценарный, ситуационный подходы, хорошо вписывающиеся в идеологию стратегического управления;

4) для того чтобы организация наилучшим образом реагировала на воздействие внешней среды, ее система управления должна обладать адаптационными способностями.

Одна из главных трудностей при освоении процесса выработки стратегии связана с тем, что во многих организациях процесс принятия предварительных решений находится в полной зависимости от структуры власти. Стратегия привносит тот элемент рационализма, который разрушает сложившийся в фирме тип взаимоотношений и может подорвать политику руководства. Естественная реакция организации — бороться против разрушения традиционных взаимоотношений и структуры власти, но не брать на себя решение задач, которые ставит перед нею внешнее окружение. При внедрении стратегического планирования в фирмах она обнаруживается не столь очевидно, но достаточно определенно. Другая, не менее существенная трудность состоит в том, что внедрение стратегического планирования приводит к "конфликтам" между прежними видами деятельности, обеспечивающими прибыль, и новыми. Как правило, в

организациях нет ни традиции и склонности к тому, чтобы мыслить и действовать стратегически, ни соответствующей мотивации.

Существуют два пути, по которым могут идти российские предприятия. Один путь, единственный гарантированный способ, приводящий к успеху, — это профессиональный менеджмент. Второй — это старый советский способ управления, использующий связи "в обществе", доставшиеся от номенклатурного прошлого. Однако такой путь приемлем для очень немногих организаций, как правило, крупных, и не гарантирует успеха, так как зависит от большого количества нестабильных факторов. Попытки же совместить эти два способа управления не дают ожидаемого результата. Некоторые организации нанимают дорогих управляющих высшего уровня, российских или иностранных, но по сути эти управляющие являются лишь витриной, так как бизнес делается по-старому. Пропасть нельзя перепрыгнуть в два прыжка, и если перестраивать организацию, надо делать это радикально.

Почему же медленно привлекаются высококвалифицированные управленческие кадры? Во-первых, в России не завершен передел собственности, и огромное количество руководителей, будучи, одновременно собственниками и менеджерами своих предприятий, остерегаются делиться второй своей ролью из-за страха утратить первую. А во-вторых, и это главное, одной из острейших проблем, доставшихся российской экономике от планового прошлого, стал дефицит руководителей, способных управлять в рыночных условиях.

Приходят инвестиции, появляются партнеры и возможности для расширения производства, но недостаточно профессионалов, которые могут управлять финансами, руководить производством, расширять бизнес и работать с партнерами и клиентами. У собственников, занимающихся этими вопросами, не хватает времени, они пытаются руководить самыми разными сферами, кроме того им не хватает специфических знаний и опыта. При этом они по-прежнему ощущают себя ответственными за все, что происходит с их компаниями, и не готовы делиться полномочиями и делегировать ответственность. В результате компания стагнирует и постепенно становится неконкурентоспособной.

Недостаточно не только высших, но и средних менеджеров. Высшие менеджеры часто оказываются в вакууме: их решения не доходят до исполнителей из-за отсутствия или слабости среднего звена. Научные сотрудники или инженеры, торгующие в коммерческих палатках, сегодня гораздо меньшее диво, чем их

коллеги, остающиеся на простаивающих производствах. А эти люди должны быть именно на производстве, потому что у них есть специфический опыт и знания.

Профессиональных российских менеджеров очень мало, а их нужны тысячи прямо сегодня. Спрос только в столице России во много раз превышает предложение. В регионах же ситуация просто катастрофическая, там нужны десятки тысяч управляющих высшего уровня. Парадоксально, что и спрос-то на них в регионах очень низкий. Труд профессиональных высших менеджеров имеет высокую цену. Но профессионализм, умение работать и руководить процессами и коллективами окупают все затраты. Казалось бы, в чем проблема? Увы, у многих предприятий нет средств на наем дорогих управляющих; многие директора не нанимают сильных подчиненных из-за боязни потерять место; многие не понимают, зачем им нужны профессиональные управляющие в той или иной области; трудовой коллектив в ряде случаев абсолютно не готов воспринять менеджера, получающего огромную зарплату; иностранцы не нанимаются из-за специфичности российского бизнеса, а российских менеджеров, способных выполнять управленческие функции, очень и очень мало.

Итак, как видим из вышесказанного, назрели, во-первых, объективная необходимость в таком специализированном анализе изменений внешней среды организации, как в стратегический анализ, во-вторых, вытекающий из такого анализа особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений, и, наконец, потребность в высокопрофессиональных высших управляющих. Это все необходимо осознать, что многие предприятия уже начали делать.

\* Экономический вестник УГНТУ /под ред. д.э.н. Родионовой Л.Н. //Сб. трудов УГНТУ, 2001. – с. 86-91.