

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М.А. РОМАНЮК

(Кафедра прогнозирования и планирования  
РГАУ — МСХА имени К.А. Тимирязева)

**Высокая степень неопределенности внешней среды создает особые трудности в процесс принятия управленческих решений. К основным проблемам процесса стратегического менеджмента относятся: несоответствие методов разработки управленческих решений условиям функционирования экономической системы; отсутствие точного определения стратегии как экономической категории; взаимосвязь этапов стратегического целеполагания и анализа и их методические особенности; проблемы обоснования и выражения стратегии через систему экономических показателей; недостаток времени, доступного для корректировки стратегии в процессе ее реализации. Решение этих проблем и правильность выбранных методов управления во многом зависят от знаний, квалификации и опыта менеджера.**

*Ключевые слова:* стратегический менеджмент, неопределенность внешней среды, стратегический анализ, иерархия целей, макросреда, микросреда, внутренняя среда, матричный метод, экономическая стратегия.

В экономической науке постоянно уделяется внимание теории и практике менеджмента. Теоретические и методологические аспекты стратегического менеджмента представлены в трудах И. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, Г. Минцберга, Л. Басовского, Г. Парсаданова, К. Личко, В. Немчинова, В. Новожилова, В. Зотова и других экономистов-исследователей. Однако существуют определенные трудности в процессе разработки стратегии, и решение этих проблем во многом зависит от способностей менеджера. Цель данной работы состоит в определении главных методологических проблем, с которыми сталкивается менеджер в процессе разработки стратегии.

Стратегический менеджмент — это особый вид управления, который учитывает долгосрочные цели развития в условиях неопределенности внешней среды. Главным результатом стратегического менеджмента является стратегия. Стратегия — это система действий и способов развития, направленных на достижение цели. Стратегические цели и задачи направлены на укрепление возможностей и сильных сторон предприятия относительно конкурентов.

Наличие информации, необходимой для принятия решений, является ключевым фактором эффективного управления. Существуют различные способы оценки состояния внешней среды. В нашем случае степень нео-

пределенности внешней среды оце- факторов; «постоянная — динамич- нивается с двух позиций: «простая — ная» как скорость изменения факто- сложная» как количество влияющих ров (схема 1),



**Схема 1.** Зависимость методов управления от состояния внешней среды

Методы принятия управленческих решений зависят от степени неопределенности внешней среды. Условия внешней среды, в которых функционируют и развиваются все экономические системы, отличаются повышенным риском и характеризуются как неопределенные, поэтому в таких условиях преимущественно используются экспертные методы.

*Первая проблема* стратегического менеджмента заключается в несоответствии методов разработки управленческого решения условиям экономической системы. Хозяйствующие субъекты вынуждены действовать в условиях динамичной и сложной внешней среды. И для таких условий не может быть типового формализованного способа выработки управленческого решения. Чаще всего менеджер использует систему

экспертных методов, которые более эффективны в условиях простой и динамичной внешней среды. Применяемые методы отражаются на качестве и устойчивости стратегических решений. Поэтому выбор инструментария для обоснования управленческих решений во многом зависит от уровня квалификации и опыта менеджера.

*Вторая проблема* стратегического менеджмента заключается в том, что сама стратегия не определена как точная экономическая категория. И поэтому существует множество различных интерпретаций и методов ее разработки. По существу, стратегия — комплексная экономическая категория. Например, Генри Минцберг дает определение стратегии как система 5 элементов [5], каждый из которых характеризует определенную функцию стратегии:

1. Plan (план) — это отображение стратегии через систему целей, задач и мероприятий.

2. Position (позиция) — это место (доля) предприятия на рынке относительно его конкурентов.

3. Practice (практика) — специальные приемы, действия, направленные против конкурентов.

4. Pattern — это модель поведения предприятия в среде контактов.

5. Perspective (перспектива) — это период времени для реализации стратегии.

В целом, стратегия — это управленческое решение о направлениях достижения цели в перспективе с определенным набором ресурсов и условий развития и относительно возможных действий конкурентов.

В законодательстве РФ категория «стратегия» отсутствует [3]. В связи с этим возникает комплекс проблем, связанный не только с методическими подходами к описанию и разработке стратегических решений, но и с процессом взаимодействия стратегического, отраслевого и территориального планирования на всех уровнях управления.

*Третья проблема* — последовательность и взаимосвязь этапов стратегического целеполагания и анализа.

Процесс разработки стратегии достаточно сложный. Он основывается на творческом мышлении и поиске менеджера, а не на машинном следовании стандартной процедуре. В связи с этим к менеджеру, как к стратегу, предъявляются следующие требования: он должен обладать достаточными знаниями, квалификацией, опытом, а также особым типом мышления — системным, креативным и стратегическим. Кроме принятия управленческих решений менеджеру приходится решать вопросы относительно выбора методик стратегического анализа, целеполагания, описания стратегии и т.п. Процесс

стратегического менеджмента состоит из пяти основных взаимосвязанных этапов, характерных для всех уровней управления: 1 — стратегический анализ; 2 — стратегическое целеполагание; 3 — выбор стратегии; 4 — реализация стратегии; 5 — оценка эффективности и корректировка стратегии.

Эти этапы имеют прямую и обратную связь, что является выражением главного принципа гибкого управления — возможности изменить стратегию в процессе ее разработки и реализации.

На схеме 2 отображен процесс стратегического менеджмента с второстепенными этапами. В области анализа предпосылок менеджер формирует стратегическую цель и проводит анализ среды. Результатом этой области являются стратегические позиции предприятия относительно его конкурентов. Однако в этой области есть существенная методологическая проблема: в идеальной ситуации этапы целеполагания и анализа должны проводиться параллельно. Цель формируется на основе результатов анализа, а анализ должен проводиться с учётом цели.

Взаимопроникновение этапов анализа и целеполагания проявляется не только в методических проблемах, но и в определении очередности этих двух этапов. Как правило, на практике предприятие, которое только формируется, начинает разработку стратегии с целеполагания, а работающее предприятие — со стратегического анализа.

*Четвертая проблема* состоит в выборе методики обоснования стратегической цели. На этапе целеполагания выделяются две стадии: определение миссии и стратегической цели. Миссия — это концентрированная форма смысла существования предприятия, его предназначения. Стратегическая цель — это вектор развития, который позволяет изменить и использо-

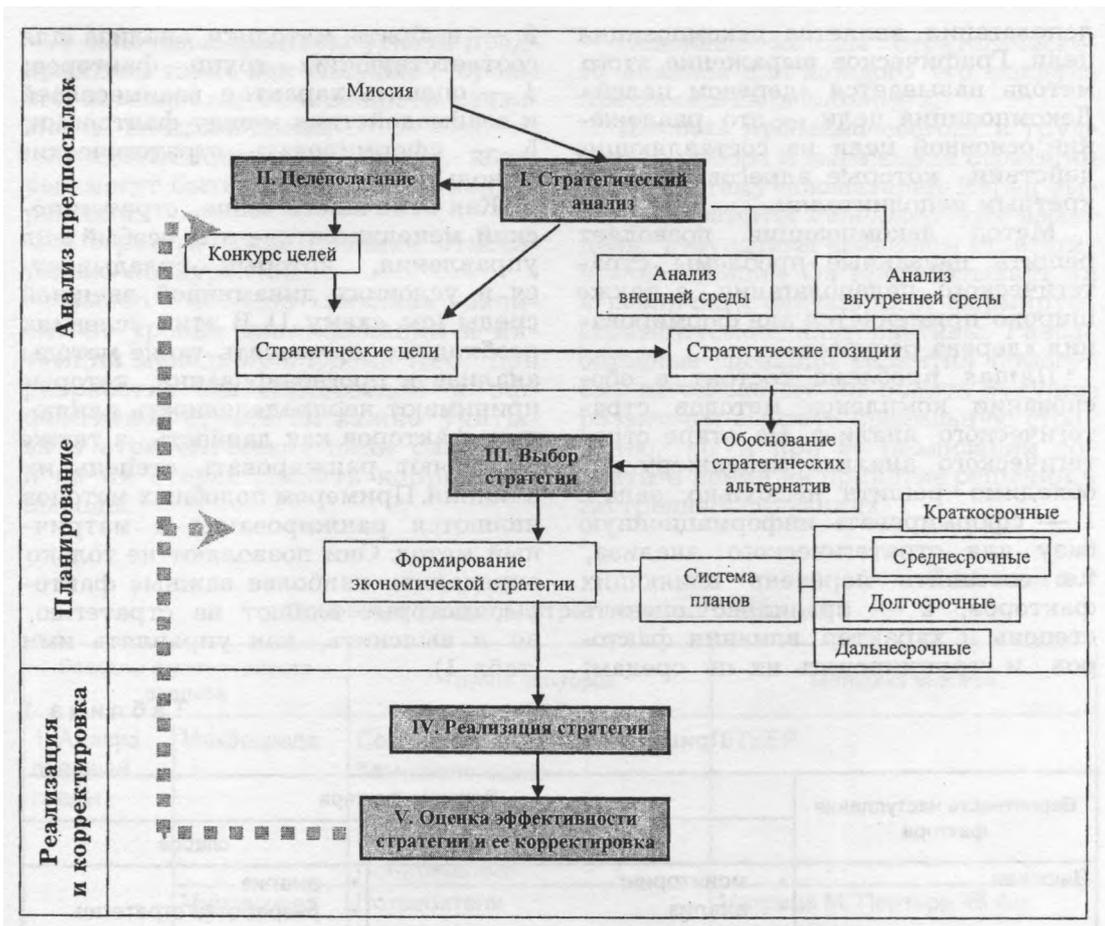


Схема 2. Разветвленная схема процесса стратегического менеджмента

вать условия таким образом, чтобы предприятие развивалось эффективно.

В процессе стратегического менеджмента уделяется особое внимание постановке цели, так как здесь цель является не формальным описанием направления развития, а инструментом для увязки разнонаправленных возможностей и проблем. В структуре самой стратегии стратегическая цель играет роль каркаса, на основе которого формируются мероприятия, увязанные между собой по срокам реализации и необходимым ресурсам.

Кроме этого, в структуре стратегических целей должны быть отмечены приоритетные направления в ранжированном порядке, на которых нужно сосредоточить усилия в случае неблагоприятного развития ситуации и недостатка ресурсов. И наконец, уровни стратегических целей должны быть связаны с соответствующими уровнями иерархии стратегий развития. Такая взаимосвязь позволяет упростить механизм формирования стратегии через систему мероприятий. В нашем случае взаимосвязь уровней целей и стратегий отражены в таблице 5. Наилучшим методом стратегического це-

леполагания является декомпозиция цели. Графическое выражение этого метода называется «деревом целей». Декомпозиция цели — это разложение основной цели на составляющие действия, которые адресованы конкретным исполнителям.

Метод декомпозиции позволяет решить названные проблемы стратегического целеполагания, а также широко применяется для формирования «дерева ресурсов».

*Пятая проблема* состоит в обосновании комплекса методов стратегического анализа. На этапе стратегического анализа менеджеру необходимо решить несколько задач: 1 — сформировать информационную базу для стратегического анализа, т.е. составить перечень влияющих факторов; 2 — правильно оценить степень и характер влияния факторов, и сгруппировать их по средам;

3 — выбрать методики анализа для соответствующих групп факторов; 4 — оценить характер взаимосвязей и взаимодействия между факторами; 5 — сформировать стратегические выводы.

Как отмечалось выше, стратегический менеджмент — это особый вид управления, который складывается в условиях динамичной внешней среды (см. схему 1). В этих условиях необходимо применять такие методы анализа и прогнозирования, которые принимают неопределенность влияющих факторов как данность, а также позволяют ранжировать степень их влияния. Примером подобных методов являются ранжирование и матричный метод. Они позволяют не только определить наиболее важные факторы, которые влияют на стратегию, но и выяснить, как управлять ими (табл. 1).

Таблица 1

Пример матричного метода

Вероятность наступления фактора	Влияние фактора	
	сильное	слабое
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинг анализ</li> <li>• разработка стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ</li> <li>• разработка стратегии</li> </ul>
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинг среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинг анализ</li> </ul>

В теории стратегического менеджмента все факторы группируются следующим образом:

1. *Факторы внешней среды* — это совокупность комплексных факторов, влияющих на предприятие, — делятся на две группы:

1.1. макросреда — совокупность социальных, природно-экономических, экологических, политических и технологических факторов;

1.2. микросреда (среда контактов) — покупатели, товары-заменители, поставщики, конкуренты в отрасли, новички на рынке.

2. *Факторы внутренней среды* включают производственный потенциал, финансовую и экономическую систему, маркетинг и систему управления.

Предприятие не может влиять на факторы макросреды, оно может только реагировать. Но предприятие может повлиять на факторы микросреды и на формирование стратегии его поведения. Особенности анализа внешней среды состоят в постоянном сравнении с конкурентами. Результатами анализа являются:

- ключевые факторы успеха предприятия, такие как сильные стороны его потенциала, возможности развития во внешней среде;

- слабые стороны и угрозы, которые могут быть использованы конкурентами;

- стратегические позиции относительно конкурентов.

Выбор методов анализа зависит от уровня квалификации и интуиции менеджера. Кроме того, при разработке жизнеспособной и эффективной стратегии важно учитывать стратегические цели развития и на их основе сделать корректные выводы.

Основные методы стратегического анализа для каждого его раздела представлены в таблице 2.

*Шестая проблема* состоит в трудностях выбора и выражении стратегии через систему показателей. Перед выбором стратегии менеджер уже имеет цель, результаты анализа и стратегические позиции. Он прорабатывает их в различных ситуациях и формирует стратегические альтернативы. Разработанные сценарии развития помогут ему не только лучше понять будущее развитие и выбрать правильную стратегию, но и при ее реализации сократить время на принятие решений в экстренных ситуациях.

Таблица 2

**Основные разделы стратегического анализа**

Разделы стратегического анализа		Группа факторов	Методика анализа
1. Анализ внешней среды	Макросреда	Социальные Технологические Экономические Экологические Политические	STEEP
	Микросреда	Потребители Конкуренция в отрасли Новички на рынке Поставщики Товары заменители	Матрица М. Портера «5 сил конкуренции»
2. Анализ внутренней среды		Производственный потенциал Финансовая и экономическая система Система управления Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ рисков</li> <li>• Прогнозирование банкротства</li> <li>• Анализ бизнес-процессов</li> <li>• GAP-анализ точки разрыва</li> <li>• CVP-анализ точки безубыточности</li> </ul>
3. Анализ стратегических позиций	Позиция на рынке	Анализ продуктового портфеля	Матрица Boston Consulting Group
		Анализ отраслевой привлекательности	Матрица General Electric
	Анализ жизненного цикла	Матрица ADL-Life Cycle	
Сводные стратегические позиции	Ключевые факторы успеха	SWOT-анализ	

На следующем этапе менеджер сталкивается с проблемой формирования самой стратегии: как ее назвать и как ее описать с помощью системы показателей. Для названия стратегии, как правило, используют типовые классификации, хотя можно описать стратегию и с помощью разветвленного «дерева целей».

В нашем случае применен матричный способ формирования стратегии по принципу деления среды на внутреннюю и внешнюю, а названия для стратегий приняты классические. Таким образом, стратегии развития во внешней среде — это конкурентные стратегии М. Портера [2] (табл. 3).

А стратегии развития внутренней среды основаны на классификации стратегий роста (табл. 4).

При формировании стратегии необходимо учитывать «дерево целей». Здесь важно установить взаимосвязи между уровнями стратегической цели и типом стратегии (таблица 5):

- Генеральная стратегия основывается на миссии и генеральной цели и реализуется в долгосрочной перспективе;
- Бизнес-стратегии отражают направления развития внутреннего потенциала предприятия и его поведение на рынке. Они реализуются в среднесрочной перспективе;

Т а б л и ц а 3

### Конкурентные стратегии М. Портера

Тип целевого рынка	Стратегическое преимущество	
	низкие издержки	дифференциация продукта
Широкий	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия дифференциации продукта
Узкий	Стратегия фокусирования	
	С акцентом на снижение издержек	С акцентом на дифференциацию продукта

Т а б л и ц а 4

### Стратегии роста

Базовые стратегии	Сущность
Стратегия выживания (сокращения)	Это попытка приспособиться к рыночным условиям хозяйствования. Используется в условиях экономического кризиса, нестабильности, высокой инфляции. К такой стратегии прибегают, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия имеют устойчивую тенденцию к ухудшению.
Стратегия стабилизации (ограниченного роста)	Используется в <i>условиях</i> стабильности объемов продаж и получаемой прибыли. Ее применяют в основном предприятия в отраслях со стабильной технологией, когда в целом положение удовлетворительное.
Стратегия развития (роста)	Выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности производства. Эта стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией.

Иерархия целей и стратегий

Уровень	Уровень стратегической цепи	Уровень стратегии		Тип стратегии
1	Миссия	Генеральная стратегия		
	Генеральная цель			
II А	Цель развития внутренней среды	Бизнес-стратегии	Стратегия роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение</li> <li>• Стабилизация</li> <li>• Рост</li> </ul>
II В	Цель развития внешней среды		Конкурентные стратегии М. Портера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преимущество в издержках</li> <li>• Дифференциация продукта</li> <li>• Фокусирование</li> </ul>
III Ап	Подцель развития внутренней среды	Функциональные стратегии	Подстратегии развития внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производственный потенциал</li> <li>• Финансовая и экономическая система</li> <li>• Система управления</li> <li>• Маркетинг</li> </ul>
III Вп	Подцель развития внешней среды		Подстратегии развития внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покупатели</li> <li>• Конкуренты в отрасли</li> <li>• Новички на рынке</li> <li>• Поставщики</li> <li>• Товары-заменители</li> </ul>
IV	Стратегические задачи	Мероприятия по реализации стратегии		

• Функциональные стратегии имеют тактический характер и отражают направления развития предприятия по функциональным областям. Они реализуются в краткосрочной перспективе.

И, наконец, чтобы определить перечень мероприятий для будущего плана, мы используем матрицу стратегий. Она позволяет узнать общие и наиболее важные мероприятия, которые необходимы для реализации стратегии на различных уровнях (таблица 6).

Когда сформирован основной перечень мероприятий для реализации стратегии, увязанных по срокам и ресурсам, наступает этап формализации стратегии. Через систему показателей стратегию можно описать следующими способами: как программу развития; как систему планов; на основе методов моделирования.

В нашем случае стратегия выражена как система планов (см. схему 2).

*Седьмая проблема* — недостаток времени, доступного для коррекции стратегии в процессе ее реализации.

Два последних этапа процесса стратегического менеджмента — это реализация стратегии, оценка эффективности и корректировка стратегии. Здесь важным моментом является возможность внесения изменений.

На практике часто бывает, что условия внешней среды быстро меняются, и разработанная стратегия становится неэффективной. В этом случае требуется пересмотреть и откорректировать стратегию. Однако эти действия требуют некоторого времени, и чем его меньше, тем меньше затрат и потерь, которые несет предприятие. Поэтому менеджер должен стремиться сократить возможные затраты

Матрица стратегий

Уро- вень I	Миссия и генеральная цель					
	Генеральная стратегия					
	Уровень II	Бизнес-стратегия развития внешней среды Конкурентная стратегия М. Портера (II B)				
		Бизнес-стратегия развития внутренней среды Стратегия роста (II A)	Функциональные стратегии развития внешней среды			
	Уровень III		B1 Покупа- тели	B2 Конку- ренты в отрасли	B3 Нович- ки на рынке	B4 Постав- щики
A1 Производст- венный потенциал	мероприятия		мероприятия	мероприятия	мероприятия	мероприятия
A2 Финансо- вая и эконо- мическая система	мероприятия		мероприятия	мероприятия	мероприятия	мероприятия
A3 Система управления	мероприятия		мероприятия	мероприятия	мероприятия	мероприятия
A4 Маркетинг	мероприятия	мероприятия	мероприятия	мероприятия	мероприятия	

времени на корректировку стратегии. Это можно сделать следующими способами:

- При оценке влияющих внешних факторов учитывать неотложность их наступления, т.е. вероятность и время, доступное на реакцию.
- Разрабатывать различные сценарии поведения предприятия, особенно относительно сильных факторов.
- Иметь эффективную рабочую группу и использовать корректные методики для принятия управленческих решений.
- Владеть информацией и постоянно отслеживать изменения факторов.

Итак, постоянно меняющиеся условия внешней среды формируют особый тип управления — стратегический менеджмент. Сложность и динамичность в развитии влияющих факторов приносят методологические трудности в процесс разработки управленческих решений. Разнообразие методов стратегического анализа, множество классификаций экономических стратегий, а также способов их реализации диктуют особые требования к квалификации менеджера: иметь стратегическое мышление. Поэтому качество и эффективность разработанной стратегии во многом зависит от знаний и опыта менеджера.

### Библиографический список

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12 изд-е. М.: «Вильямс», 2007.
2. Портер М. Конкурентные стратегии. М.: «Вильямс», 2000.
3. Романюк М.А. О формировании системы стратегического планирования // «Известия ТСХА», 2010. Вып. 5. С. 121-129.
4. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2006.
5. Генри Минцберг. Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2001. Серия «Теория и практика менеджмента».

### SUMMARY

Complexity and dynamism in progress of influencing factors introduce methodological difficulties into the process of managerial decisions development. Main methodological problems are: disconformities of methods of managerial decisions development to condition of economic system, strategy is not defined as an exact economic category, action sequence and methodological features of strategic targeting and analysis, problems of choosing and describing a strategy by system of measures, available time to correct a strategy in the process of its realization. A manager settles these methodological problems on the basis of his knowledge, qualification and intuition.

*Key words:* strategic management, uncertainty of external environment, strategic analysis, hierarchy of goals macromedia, micro-environment, internal environment, matrix method, economic strategy.

**Романюк Мария Александровна** — к. э. н. Тел: (499) 976-06-25. Эл. почта: romanuyuk@timacad.ru