

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анзор Р. Хачемизов¹, Владимир И. Зарубин², Асият К. Доргушаова²

¹Акционерное общество «Краснодарпроектстрой»,
ул. Чапаева, д. 94, г. Краснодар, 350000, Российская Федерация

²ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»,
ул. Первомайская, д. 191, г. Майкоп, 385000, Российская Федерация

Аннотация. Разработка стратегии является одной из важнейших функций менеджмента предприятия. Кроме обоснованного стратегического плана для успешного развития предприятия необходим действенный механизм его реализации. Совокупность действий по разработке стратегии и её реализации создают предпосылки для формирования системы стратегического управления. Цель настоящего исследования состоит в разработке и использовании нового подхода к классификации методов реализации стратегии предприятия, в основу которого положен принцип разделения методов в соответствии с задачами стратегического управления. В качестве методологической основы в исследовании применен функциональный подход, предусматривающий разделение процесса стратегического планирования на ряд агрегированных функциональных задач. Для этого использовались научные публикации и труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные анализу формирования стратегических перспектив развития предприятия. Конечным результатом проведенного исследования явилась классификация методов стратегического планирования, в которой, в отличие от известных, поставлены в логическое соответствие основные этапы процесса стратегического планирования, задачи стратегического выбора и методы их решения. Основными признаками классификации методов разработки и реализации стратегии являются: научная специфика или специализация; характеристика экспертной информации; этап процесса разработки стратегии; степень детерминированности условий задач. Теоретическая значимость исследования состоит в развитии методологических оснований формирования и функционирования системы стратегического управления промышленным предприятием. Практическую значимость имеет предложенная в статье классификация методов стратегического планирования в соответствии с функциональной характеристикой этапа стратегического планирования. Результаты могут использоваться в подразделениях системы управления предприятием, решающих задачи разработки и реализации стратегии, а также в учебном процессе при подготовке бакалавров по направлениям «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление».

Ключевые слова: стратегия предприятия, задачи стратегического выбора, процесс разработки, методы решения, классификация

Для цитирования: Хачемизов А.Р., Зарубин В.И., Доргушаова А.К. Классификация методов реализации стратегии предприятия // Новые технологии. 2020. Т. 16, № 5. С. 102–109. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2020-16-5-102-109>

CLASSIFICATION OF METHODS FOR IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE STRATEGY

Anzor R. Khachemizov¹, Vladimir I. Zarubin², Asiyat K. Dorgushaova²

¹«Krasnodarproektstroy» Joint-stock company,
94 Chapaev str., Krasnodar, 350000, the Russian Federation

²FSBEI HE «Maykop State Technological University»,
191 Pervomayskaya str., Maykop, 385000, the Russian Federation

Annotation. Strategy development is one of the most important functions of enterprise management. In addition to a sound strategic plan for the successful development of an enterprise, an effective mechanism for its implementation is required. The set of actions to develop the strategy and its implementation create the prerequisites for the formation of a strategic management system. The purpose of the research is to develop and use a new approach to the classification of methods for implementing enterprise strategy, which is based on the principle of separation of methods in accordance with the tasks of strategic management. Functional approach has been used as a methodological basis of the research. It provides for the division of the strategic planning process into a number of aggregated functional tasks. Scientific publications and works of foreign and domestic scientists were used, devoted to the analysis of the formation of strategic prospects for the enterprise development. The eventual result of the research was a classification of strategic planning methods, where the main stages of the strategic planning process, the tasks of strategic choice and methods of their solution are put in logical correspondence. The main features of the classification of methods for developing and implementing a strategy are: scientific specificity or specialization; characteristics of expert information; stage of the strategy development process; the degree of determinism of the problem conditions. Theoretical significance of the research lies in the development of methodological foundations for the formation and functioning of the strategic management system of an industrial enterprise. The classification of methods of strategic planning proposed in the article in accordance with the functional characteristics of the stage of strategic planning is of practical importance. The results can be used in subdivisions of an enterprise management system that solve the problems of developing and implementing a strategy, as well as in the educational process when training bachelors in the areas of «Management» and «State and Municipal Management».

Keywords: enterprise strategy, strategic choice tasks, development process, solution methods, classification.

For citation: Khachemizov A.R., Zarubin V.I., Dorgushaova A.K. Classification of methods for implementing enterprise strategy // *New Technologies*. 2020. Vol. 16, No 5. P. 102–109. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2020-16-5-102-109>

В основу разработки современной стратегии предприятия положен комплекс действий, предусматривающий учет и анализ особенностей внешней среды, в которой действует конкретное предприятие, а также результаты решения задач анализа различных аспектов деятельности, формирования стратегических альтернатив, их оценки и выбора варианта стратегии, обеспечивающего получение соответствующих экономических предпочтений.

Стратегический выбор обуславливает анализ вероятных направлений развития и действий нахождения единственной альтернативы, обеспечивающей успешное развитие предприятия. Учитывая одно из определений стратегии как плана управления предприятием, данная альтернатива обеспечивает укрепление рыночных позиций на основе максимального удовлетворения потребителей в продукции и реализацию организационных целей.

Стратегический план управления предприятием охватывает основные его составляющие: производство, снабжение, финансы, сбыт, персонал и т.д. Каждая составляющая выполняет специальную роль в процессе реализации стратегии предприятия. В данном случае единство действий отдельных компонентов предприятия отражает его текущую стратегию. Реализация процесса разработки стратегии представляет собой одну из основных функций менеджмента предприятия. Портер М. [1] предлагает к решению пять задач менеджера в процессе разработки стратегий:

«1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития – т.е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.

2. Превращение общих целей в конкретные направления работы.

3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.

4. Эффективная реализация выбранной стратегии.

5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей» [2].

Решение данных задач осуществляется последовательно при возможном возврате к решению предыдущих этапов. Лукичева Л.И. [3, 4] рассматривает процесс разработки стратегии как реализацию действий в функциональных блоках:

– определение миссии и целей предприятия;

– выбор, реализация и контроль реализации стратегии предприятия;

– выбор, реализация и контроль реализации стратегии продукта;

– выбор, реализация и контроль реализации стратегии использования человеческого потенциала.

В свою очередь, В.В. Якушева [5] предлагает к анализу следующие этапы разработки стратегии:

– определение и анализ функциональных областей, а также систем коммуникаций и инновационных программ, реализуемых на предприятии;

– определение множества целей с учетом особенностей целевых клиентских и продуктовых рыночных сегментов;

– диагностика; исследование внешней среды;

– SWOT-анализ; оценка стратегических альтернатив с учетом расходов на стратегические мероприятия;

– реализация стратегии.

Приведенные подходы к определению содержания процесса разработки стратегии предприятия коррелируют между собой в части определения и анализа функциональных областей (сферы деятельности), постановки стратегических целей, анализа конкретных стратегических альтернатив. При этом А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [2] большой удельный вес в данном процессе определяют для этапов реализации стратегического плана и оценки результатов по его реализации. В свою очередь В. В. Якушева [5] настаивает на том, что «создание детального плана реализации не входит в стандартную процедуру стратегического планирования, но, тем не менее, шаги по реализации должны быть прописаны в стратегии».

Стратегия предприятия может разрабатываться как непосредственно сотрудниками предприятия, так и с частичным привлечением внешних консультантов к ее разработке или посредством привлечения специализированных организаций для обоснования стратегического выбора предприятия. В соответствии со способами и подходами к организации процесса стратегического планирования могут использоваться различные специфические подходы и методики по решению определенной задачи стратегического выбора. Методологическая основа стратегического выбора базируется на системном и ситуационном подходах, предполагающих использование широкого диапазона методических приемов и методов решения задач управления.

На современном этапе существует большое количество классификаций методов, используемых в процессе разработки стратегии предприятия. Основными признаками классификации методов является:

- научная специфика или специализация;
- характеристика экспертной информации;
- этап процесса разработки стратегии;
- степень детерминированности условий задач.

Так, П. Салливан [6] выделяет следующие методы, отнесенные к различным научным дисциплинам: методы теории управления запасами, теории исследования операций, теории массового обслуживания, математическое программирование, теории игр и т.п. По характеру используемой информации А.В. Андрейчиков [7] выделяет методы:

- не требующие экспертной информации;
- требующие информации о предпочтениях на множестве критериев;
- требующие информации о предпочтительности альтернатив;
- требующие информации о предпочтениях и о последствиях альтернатив.

На этапе процесса разработки стратегии предприятия предлагается выделить методы:

- методы, используемые на этапе стратегической диагностики (определение и анализ функциональных областей, а также систем коммуникаций и инновационных программ, реализуемых на предприятии);
- методы, используемые на этапе формулировки целей и критериев (определение множества целей с учетом особенностей целевых клиентских и продуктовых рыночных сегментов);
- методы, используемые на этапе диагностики исследований внешней среды;
- методы, используемые на этапе SWOT-анализа; оценка стратегических альтернатив с учетом расходов на стратегические мероприятия;
- методы, используемые на этапе реализации стратегии.

По признаку детерминированности условий и задач предлагается рассматривать методы:

- используемые для решения задач стратегического выбора в условиях определенности (отдельные задачи по расчету некоторых параметров стратегического плана);
- используемые для принятия стратегических решений с учетом риска;
- используемые для принятия решений в задачах стратегического планирования в условиях неопределенности.

Возможен и другой подход к классификации, в рамках которого методики разработки стратегии разделяются на формальные (методы математического анализа и матричные методы) и неформальные, основанные на экспертном подходе [8]. Например, на этапе исследования условий развития предприятия используются матричные методы, в наибольшей мере отражающие позицию предприятия в определенных условиях внутренней и внешней среды. Достаточно часто используются «Матрица Ансофа» и «Модель М. Портера». Первая используется для позиционирования предприятия в условиях развивающегося рынка. «Модель М. Портера» отображает зависимость между доходностью предприятия и долей рынка [1]. Анализ данной модели позволил выделить некоторые группы стратегий, которые относят к основным в стратегическом управлении (т.н. конкурентные стратегии). К ним относятся стратегии: лидерства по издержкам, дифференцирования, фокусирование или концентрации. В рамках процесса разработки модели М. Портера используются и разнообразные методы, основанные на формальных и неформальных подходах. Безусловно, для моделирования необходимы статистико-математические методы и методы экспертных оценок.

Наряду с классификацией методов по этапам разработки стратегии возможна и другая классификация, в частности по задачам, решаемым в процессе стратегического планирования. В контексте содержания процесса стратегического

планирования Лукичевой Л.И. [3] предлагаются определенные стратегические решения, реализация которых возможна при условии использования определенных традиционных и специфических методов (таблица 1).

В данной таблице представлено неполное множество методов, которые могут применяться в процессе стратегического планирования в связи с агрегированностью сформулированных стратегических задач.

Таблица 1

Методы, используемые в задачах стратегического планирования [3]

Table 1

Methods used in strategic planning tasks [3]

Функциональный блок	Стратегические решения
Определение миссии и целей организации	<ul style="list-style-type: none"> – формулирование миссии в определенном утверждении; – определение степени отражения интересов собственников, сотрудников, покупателей, партнеров в миссии предприятия; – определение целей организации
Выбор, реализация, контроль реализации стратегии предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – определение бизнеса, который необходимо прекратить; – определение бизнеса, который необходимо продолжить; – определение бизнеса, в который нужно перейти; – оценка и выбор стратегии; – эффективное использование имеющихся у фирмы ресурсов; – выбор организационной структуры; – проведение изменений; – пересмотр плана выполнения стратегии
Выбор, реализация, контроль реализации стратегии продукта	<ul style="list-style-type: none"> – определение портфеля продукции фирмы; – выбор конкурентной позиции; – включение маркетинга в стратегическое управление; – выбор средства реализации стратегии
Выбор, реализация, контроль реализации стратегии, реализации стратегии использования человеческого потенциала	<ul style="list-style-type: none"> – назначение менеджеров высшего звена; – разработка кадровой политики организации; – формирование «корпоративного духа», «корпоративного потенциала»; – разработка стратегии мотивации персонала

Лукичева Л.И. не привязывает конкретные методы к сформулированным стратегическим решениям. В доступных научных источниках привязки задач стратегического планирования и отдельных методов, использование которых возможно при их решении, не существует. В

связи с этим предлагается к каждой задаче стратегического планирования отнести конкретные методы. В таблице 2 представлены основные методы, их назначение и особенности использования методик по отношению к конкретным задачам стратегического планирования.

Таблица 2

Методы решения задач разработки стратегии предприятия (авторская разработка)

Table 2

Methods for solving problems of an enterprise strategy development (original development)

Задача стратегического планирования	Метод	Назначение метода	Особенности метода
Анализ проблемной ситуации. Определение факторов, влияющих на развитие предприятия	Мозговая атака и другие экспертные методы	Генерация идей, обсуждение, оценка, оценка факторов, выработка единых предпочтений по характеру проблемы	Высокий уровень компетенции экспертов и уровень квалификации ведущего
Расчет аналитической зависимости, степени влияния факторов на показатели функционирования предприятия	Факторный анализ	Оценка динамики показателей развития предприятия при заданных изменениях факторов	Аналитическая зависимость формируется на основе математической обработки статистических данных по значениям показателей развития в различные периоды функционирования предприятия
Оценка воздействия стратегического плана на конкурентную среду	Модели теории игр	Определение основных факторов в условиях конкуренции	Ограниченное использование по причине сложности и динамичности внешних условий. Требует глубокого знания специальных методов
Оценка финансово-экономического состояния предприятия	Экономический анализ	Анализ бухгалтерской и статистической отчетности при условии их доступности и достоверности	Возможно использование по отдельным сферам функционирования предприятия в связи с неполнотой бухгалтерской и статистической информации, отражающей развитие предприятия
Определение альтернатив	Морфологический анализ	Генерация стратегических альтернатив	Используется не только для набора альтернатив, но и для прогнозирования последствий их реализации
Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям	Методы многокритериальной оценки	Учет нескольких параметров (критериев) при оценке альтернативы	На результаты использования влияет адекватность выбора критериев
Определение экстремума целевых функций (стратегических целей) при заданных ресурсных ограничениях	Оптимизационные методы	Оптимизация стратегического плана	Традиционность критериев оптимизации (максимизация прибыли и рентабельности, минимизация затрат и т.д.)

Традиционно процесс стратегического планирования представляют в виде совокупности следующих этапов:

- проблемно-целевой анализ среды и объектов управления;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль и оценка реализации этапов стратегии.

На этапе проблемно-целевого анализа решаются задачи исследования проблемной ситуации; определение факторов, влияющих на развитие ситуации; SWOT-анализ; анализ финансово-экономического состояния; формирование миссии и целей. При выборе стратегии актуализируются задачи построения аналитической зависимости показателей функционирования предприятия от внутренних и внешних факторов; оценка воздействия стратегического плана на позиционирование предприятия в конкурентной среде; прогнозирование развития предприятия.

Этап реализации стратегии требует решения организационных задач, связанных с разработкой детального плана действий и мероприятий по реализации стратегии. Задачи анализа эффективности стратегических решений рассматриваются на этапе контроля и оценки

результатов реализации стратегии. Таким образом, появляется возможность поставить в соответствие этапы процесса стратегического планирования, задачи стратегического выбора и метод их решения. Необходимо отметить, что одни и те же методы могут использоваться на различных этапах стратегического планирования при решении частных задач.

Выполненные исследования позволили сформулировать следующие выводы:

Основными признаками классификации методов разработки и реализации стратегии являются: научная специфика или специализация; характеристика экспертной информации; этап процесса разработки стратегии; степень детерминированности условий задач.

Процесс стратегического планирования представляют в виде совокупности следующих этапов: проблемно-целевой анализ среды и объектов управления; выбор стратегии; реализация стратегии; контроль и оценка реализации этапов стратегии.

Каждой задаче стратегического управления соответствуют конкретные методы, которые логически соответствуют процессу стратегического планирования, стратегического выбора и реализации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Портер М. Конкуренция: учебник. М.: Вильямс, 2015. 608 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд Дж.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. 576 с.
3. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Ю.П. Анискина. 4-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2009. 383 с.
4. Овсянникова Т.А., Зарубин В.И. Механизм реализации стратегии предприятия // Новые технологии. 2018. Вып. 4. С. 179–185.
5. Якушева В.В. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. 2017. № 51. С. 201–204.
6. Sullivan Patrik H Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation. John Willey&Sons: Ins, 1998.
7. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез и планирование решений в экономике. М.: Финансы и статистика, 2002. 368 с.
8. Дудин М.Н., Лесников Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов. 2-е изд., стер. М.: КноРус, 2014. 256 с.

REFERENCES:

1. Porter M. Competition: a textbook. M.: Williams, 2015. 608 p.
2. Thompson A.A., Strickland J.A. Strategic management. The art of developing and implementing a strategy: a textbook for universities / transl. from English by L.G. Zaitseva, M.I. Sokolova. M: Banks and exchanges; UNITY, 1998. 576 p.
3. Lukicheva L.I., Egorychev D.N. Management decisions: a textbook on the specialty «Enterprise Management» / ed. by Yu.P. Aniskin. 4th ed., ster. M.: Omega-L, 2009. 383 p.
4. Ovsyannikova T.A., Zarubin V.I. The mechanism of the enterprise strategy implementation // New technologies. 2018. Issue. 4. P. 179–185.
5. Yakusheva V.V. Enterprise strategy development // A young scientist. 2017. No 51. P. 201–204.
6. Sallivan Patrik H Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation. John Willey & Sons: Ins, 1998.
7. Andreychikov A.V., Andreychikova O.N. Analysis, synthesis and planning of decisions in Economics. Moscow: Finance and Statistics, 2002. 368 p.
8. Dudin M.N., Lesnikov N.V., Shirokovskikh S.A. Strategic Management: a textbook for students. 2nd ed., ster. M.: KnoRus, 2014. 256 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Анзор Русланович Хачемизов, Акционерное общество «Краснодарпроектстрой», начальник отдела, преподаватель-исследователь

Владимир Иванович Зарубин, декан факультета управления, профессор кафедры менеджмента и региональной экономики ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», доктор экономических наук, профессор

Тел.: 8 (8772) 52 18 28

Асият Каплановна Доргушаова, декан факультета информационных систем в экономике и юриспруденции ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», доктор экономических наук, доцент

Тел.: 8 (8772) 52 33 17

Anzor Ruslanovich Khachemizov, «Krasnodarproektstroy» Joint Stock Company, department head, a lecturer

Vladimir Ivanovich Zarubin, Dean of the Faculty of Management, a professor of the Department of Management and Regional Economics of the FSBEI HE «Maykop State Technological University», Doctor of Economics, a professor

Tel.: 8 (8772) 52 18 28

Asiyat Kaplanovna Dorgushaova, Dean of the Faculty of Information Systems in Economics and Law, FSBEI HE «Maykop State Technological University», Doctor of Economics, an associate professor

Tel.: 8 (8772) 52 33 17