

Научная статья**УДК 338.1****DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.231****Alexey Yurievich Khivrich**

Postgraduate of the Department of Economics and Finance,
Kaliningrad State Technical University
Kaliningrad, Russian Federation
hivrich777@bk.ru

Ruslan Konstantinovich Poliakov

Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Finance,
Head of the Research Department,
Kaliningrad State Technical University
Kaliningrad, Russian Federation
polyakov_rk@mail.ru

Алексей Юрьевич Хиврич

аспирант кафедры экономики и финансов,
Калининградский государственный технический университет
Калининград, Российская Федерация
hivrich777@bk.ru

Руслан Константинович Поляков

канд. экон. наук,
доцент кафедры экономики и финансов,
начальник управления научно-исследовательской деятельности,
Калининградский государственный технический университет
Калининград, Российская Федерация
polyakov_rk@mail.ru

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ АДАПТАЦИЯ К ВОЗМОЖНОСТЯМ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (03 — региональная экономика)

Аннотация. Современные модели стратегического планирования вызывают растущий интерес ученых в течение последних двадцати пяти лет. Однако, несмотря на многочисленный вклад экспертного сообщества в развитие данной области, на сегодняшний день до сих пор отсутствуют эффективные инструменты стратегического планирования, соответствующие реальным потребностям малых и средних предприятий. Учитывая расширение исследований по этой теме, настало время синтезировать этот разнообразный и многогранный массив знаний.

Целью данной статьи является исследование современных возможностей моделирования стратегического управления компанией и поиск возможностей по их адаптации для малых и средних предприятий, на основе универсального шаблона, требующего от менеджера низких затрат и времени.

Авторская гипотеза заключается в том, что существующие инструменты и подходы к стратегическому планированию часто остаются вне поля зрения менеджмента малых и средних компаний, поскольку являются громоздкими, требуют больше затрат и времени и не являются универсальными.

В этой связи авторами работы были поставлены следующие вопросы, решение которых поможет достичь поставленной цели: 1) изучить современные стратегиче-

ские подходы к планированию, выделив основные преимущества и недостатки ключевых моделей; 2) разработать комплексный подход к проектированию универсального инструмента оценки эффективности стратегического планирования; 3) представить выводы и рекомендации по дальнейшему развитию разработанного подхода.

Исходя из поставленной цели, в работе авторами рассмотрены ранее сформулированные вопросы, связанные с подходами стратегического управления фирмы и разработкой универсального шаблона модели стратегического планирования к возможностям малых и средних предприятий. Приведена краткая характеристика современных шаблонов стратегического управления организацией, показаны их достоинства и недостатки. Отмечено, как их применение влияет на компанию в долгосрочном и краткосрочном плане, а также какие сложности возникают при их применении в рамках малых предприятий.

Статья будет интересна широкому кругу читателей, экономистам-практикам, студентам, аспирантам и научным работникам, а также государственным служащим и менеджерам компаний.

Ключевые слова: стратегическая матрица, планирование, стратегическое управление, стратегия, предприятие, фирма, компания, малые и средние предприятия, экономика, экспертные оценки, модель, управление

Для цитирования: Хиврич А. Ю., Поляков Р. К. Модель стратегического планирования компании и ее адаптация к возможностям малых и средних предприятий // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 2 (59). С. 62—69. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.231.

Original article

THE COMPANY STRATEGIC PLANNING MODEL AND ITS ADAPTATION TO THE CAPABILITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

08.00.05 — Economics and management of national economy (03 — regional economy)

Abstract. Modern models of strategic planning have attracted a growing interest of scientists over the past twenty-five years. However, despite the numerous contributions of the ex-

pert community to the development in this field, to date there are still no effective strategic planning tools that correspond to the real needs of small and medium-sized enterprises. Given the

expansion of research on this topic, it is time to synthesize this diverse and multifaceted body of knowledge.

The purpose of this article is to explore the current possibilities of modeling the strategic management of the company and to find opportunities for their adaptation for small and medium-sized enterprises, based on a universal template, requiring the manager to keep costs and time low.

The authors' hypothesis is that the existing tools and approaches to strategic planning often remain out of sight of the management of small and medium-sized companies, because they are cumbersome, require more cost and time, and are not universal.

In this regard, the authors of the work set the following questions, the solution of which will help to achieve the goal: 1) study modern strategic approaches to planning, highlighting the main advantages and disadvantages of key models; 2) develop a comprehensive approach to the design of a universal tool for assessing the effectiveness of strategic planning; 3) present

For citation: Khivrich A. Yu., Poliakov R. K. The company strategic planning model and its adaptation to the capabilities of small and medium-sized enterprises. *Business. Education. Law*, 2022, no. 2, pp. 62—69. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.231.

Введение

В последнее время стратегический анализ привлекает повышенное внимание в контексте быстрой оценки рыночного местоположения организации [1]. Однако сегодняшние геополитические факторы вынуждают использовать инструменты стратегического планирования более активно, а также развивать новые модели и инструменты. Отдельно можно отметить, что из-за высокого уровня неопределенности работы малых и средних предприятий в текущих условиях им, безусловно, требуются более эффективные инструменты, отвечающие современным реалиям.

В этой связи видно, что концепция стратегического планирования вызывает все больший интерес со стороны исследователей и экспертов, а особенно в области стратегического управления малыми и средними предприятиями. Несмотря на многочисленный вклад, в современной литературе до сих пор мало внимания уделяется изучению стратегического управления с позиции его применения малыми и средними предприятиями. При этом современная экономическая литература опирается на ранее разработанные модели, которые плохо адаптируются к текущей экономической ситуации и трансформационным тенденциям, вызванным волной цифровизации.

Однако, несмотря на явные проблемы, до сих пор остается актуальным использование всего спектра инструментов стратегического анализа прошлого десятилетия, которые отчасти способны решить насущные проблемы или хотя как-то соответствуют организационным свойствам малых и средних предприятий. Ранние версии таких инструментов описывают конкретное свойство и прежде всего сфокусированы на отдельном секторе деятельности (бизнес-процессе) компании (стратегическое управление, коммерческая составляющая, бюджет, внешняя и внутренняя среда организации и т. д.). Это отражается и на основных условиях модели стратегического управления, которая не гибка к быстро изменяющемуся окружению и не может также адаптироваться к высокой турбулентности внешней среды.

В этой связи если компании хотят оставаться конкурентоспособными в сложном мире и добиваться устойчивости в развитии, то таким компаниям необходимо разрабатывать собственные модели стратегического управления, которые

conclusions and recommendations for the further development of the designed approach.

On the basis of the goal, the authors consider the previously formulated issues related to the approaches of strategic management of the firm and the development of a universal template model of strategic planning to the possibilities of small and medium-sized enterprises. A brief characteristic of modern templates of strategic management of the organization is given, their advantages and disadvantages are shown. It is noted how their application affects the company in the long and short term, as well as what difficulties arise in their application within small enterprises.

The article will be of interest to a wide range of readers, practicing economists, students, graduate students and researchers, as well as civil servants and managers of companies.

Keywords: strategic matrix, planning, strategic management, strategy, enterprise, firm, company, small and medium-sized enterprises, economics, expert assessments, model, management

зачастую являются не универсальными и слабо отражают ценности таких фирм.

Таким образом, развитие комплексного подхода к проектированию универсального инструмента оценки эффективности стратегического планирования является весьма **актуальной задачей** для современных компаний, а особенно для малых. При этом критерий, которым должен обладать проектируемый инструмент, должен позволить любому руководителю или менеджеру молниеносно перенастроить такой инструмент, что в дальнейшем позволит эффективно использовать такую модель стратегического управления для безопасного существования компании на рынке, создает новые возможности и ценности для фирмы, а также снижает риск инерционного движения по рынку.

К тому же многие эксперты отмечают [2], что на сегодня уже настало время в применении простых и лаконичных моделей стратегического планирования, которые направлены на стимулирование развития стратегического потенциала малых и средних предприятий.

Актуальным является и тот факт, что малым и средним предприятиям целесообразно содержать штат уполномоченных сотрудников или делать специальный заказ на исследование своей деятельности для установления стратегического местоположения. Предпринимателю порой необходимо в крупных «мазках» определить основную тенденцию движения и скорректировать поведенческую реакцию компании на проектируемое внешнее воздействие. Процессы создания стратегических целей и ориентиров малых и средних предприятий демонстрируют различные организационные особенности, требования рынка и движущие силы по сравнению с более крупными организациями. Различия могут быть связаны не только с размером (например, ограниченная рабочая сила, небольшая клиентская база, ограниченные ресурсы, ориентация на определенную рыночную нишу), но также с дизайном стратегии, организационной структурой и управлением эффективностью. По этим причинам малые и средние предприятия требуют специально разработанного методологического подхода, т. е. проверенного на тех организационных особенностях и неотъемлемых атрибутах, которые характеризуют процессы создания и корректирования стратегических целей.

Единого мнения относительно **общей теоретической основы** и связанных конструктивных особенностей для разработки и внедрения инновационных моделей стратегического планирования на предприятиях нет. Тем не менее внедрение и использование модели на предприятии может иметь две главные составляющие: 1) творческий подход; 2) рациональный («холодный») расчет. В общих чертах модель стратегического планирования формулирует принципы и ориентиры фирмы; анализирует использование интеллектуальных и физических ресурсов, технологий и возможностей в деятельности по созданию продукта (во внутренней и внешней среде организации); реагирует на изменение стратегических конкурентных преимуществ; осуществляет стратегический контроль и координацию целей и задач. Согласованность и взаимосвязь между элементами модели стратегического управления должны определять успех или неудачу организации. С аспектом согласования тесно связано динамическое измерение, присущее концепции модели стратегического управления, которая относится к тому, как компании могут адаптироваться к изменениям в окружающей среде. И в том, как они успешно переводят стратегический выбор в предпринимательскую составляющую. Учитывая, что компании часто имеют несколько стратегических направлений, которые разделяют деятельность, ресурсы и партнеров по стоимости, необходимо интегрированное представление портфеля стратегий для управления взаимозависимостями между структурными элементами внутри организации.

Цель данного исследования — изучить теоретические наработки в области стратегического планирования, выявить наиболее значимые и ценные для современных компаний методы и инструменты, далее с критической точки зрения оценить их достоинства и недостатки и на основе полученного результата предложить свой инструмент стратегического планирования.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что разработанная универсальная модель стратегического планирования компанией наиболее полно отвечает интересам малого и среднего бизнеса, а также адаптирована к современным рыночным возможностям и расширяет возможности малых и средних предприятий быть более устойчивыми и эффективными на высококонкурентном рынке.

Научная новизна данной работы заключается в синтезе современных подходов и разработке авторского универсального инструмента оценки эффективности стратегического планирования, наиболее полно отражающего потребности и возможности малых и средних предприятий.

Авторская гипотеза заключается в том, что существующие инструменты и подходы к стратегическому планированию часто остаются вне поля зрения менеджмента малых и средних компаний, поскольку являются громоздкими, требуют больше затрат и времени и не являются универсальными.

В этой связи перед авторами работы были поставлены следующие вопросы, решение которых обеспечит достижение поставленной цели: 1) изучить современные стратегические подходы к планированию, выделив основные преимущества и недостатки ключевых моделей; 2) разработать комплексный подход к проектированию универсального инструмента оценки эффективности стратегического планирования; 3) представить выводы и рекомендации по дальнейшему развитию разработанного подхода.

Основная часть

Стратегические подходы к планированию

Стратегический менеджмент — это искусство управления организациями с целью максимизации потенциала достижения бизнес-целей. Он пытается организовать качественную и количественную информацию, позволяя принимать эффективные решения в различных условиях неопределенности [2].

Характерными чертами стратегического анализа являются оценка доступной информации и ее анализ с точки зрения внешней и внутренней среды компании. Распространенными инструментами для оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегические решения, являются SWOT- и PEST- или PESTEL-анализ, VRIO-анализ. SWOT-анализ рассматривает внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. PEST, в свою очередь, это макроэкономическая основа для расширения SWOT-анализа, включающего в себя политические и нормативные аспекты, экономические факторы, социальные нормы и отношения, а также демографические и технологические тенденции. VRIO-анализ, в свою очередь, используется в стратегическом планировании для определения основных конкурентных преимуществ предприятия с помощью оценки: ценности для клиента; редкости как фактора, используемого организацией; неповторимых свойств предприятия; организации как структурного и слаженного объединения. Интересным средством изучения взаимодействия компании с клиентом является карта путешествия клиента. В совокупности данную карту можно применять с матрицей Ансоффа. Матрица является важным инструментом стратегического планирования маркетинга [3]. Ее можно применять для определения возможных стратегий роста компании. Матрица имеет четыре разные стратегии роста: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация [4]. Объединяя карту путешествия клиента и матрицу Ансоффа, можно более объективно проводить стратегический анализ. Оба инструмента позволят рассматривать две точки зрения работы компании: со стороны клиента и со стороны сотрудников.

В настоящее время существует несколько моделей и систем оценки конкурентного и стратегического положения компании на рынке. Функциональное и наглядное демонстрирование модели стратегического планирования — это хороший метод для лучшего восприятия того, как работает бизнес. Применение той или иной модели способствует наилучшим образом формулированию основного назначения бизнеса и условий его функционирования.

Авторы данной работы под *моделью* понимают определенную схему, которая может представить основные части жизнедеятельности предприятия в небольшом формате. Модели стратегического планирования также могут позволить предприятиям осознать свои слабые стороны, с низкой эффективностью и экономичностью, и при этом обнаруживать исключительные внутренние элементы и связи. Визуализация функционирования компании может быть использована для инноваций, экспериментов, стимулирования творчества, формирования гипотез и вариантов моделей для изучения новых направлений деятельности и улучшения существующих. Область стратегического планирования изобилует инструментами стратегии (например, концепция ADL/LC [5] и Аша Маурайи [6], SWOT-анализ [7], Сбалансированная система показателей [8, 9], матрица Boston Consulting Group [10, 11] и пр.), задуманной как часть более широкой стратегической деятельности, а не как сама стратегия. Они включают методы, инструменты, модели, структуры, подходы и методологии,

которые доступны для поддержки принятия решений в рамках стратегического управления.

Артур Д. Литтл разработал матрицу стратегических условий. Основой данного типа модели является метод управлением портфеля. Принципиально матрица планирования портфеля представляет различные направления деятельности компании в двумерной матрице [12]. Эта модель представляет картину бизнеса сквозь оценку аспектов бизнес-среды. Показывает области, в которых отражается жизненный цикл отрасли и бизнес-единицы. Одним из существенных элементов концепции является то, что она описывает конкурентоспособность, которую бизнес формирует на рынке. Однако модель не только предназначена для описания бизнеса, но и является инструментом для его инноваций.

С момента своего появления в 1992 г. сбалансированная система показателей (BSC) была принята различными типами организаций по всему миру с целью улучшения систем измерения эффективности, а также улучшения формулирования, коммуникации и реализации общей стратегии [13].

В своем первом поколении BSC в основном разрабатывался как инструмент измерения эффективности путем рационального объединения финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности с целью улучшения процесса принятия управленческих решений [14]. Из-за дальнейшей потребности в системе управления эффективностью, ориентированной на стратегию [15], разработана так называемая стратегическая карта, цель которой — связать четыре традиционные перспективы BSC (т. е. финансовые результаты, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и инновационную деятельность) с процессом стратегического управления современных организаций. Основная цель этой связи — помочь менеджерам понять, как улучшение в одной перспективе повлияет на другие точки зрения и окажет ли это улучшение в конечном итоге положительное влияние на финансовые результаты организации [16].

Система сбалансированных показателей предлагает изучить компанию с четырех разных точек зрения, чтобы помочь в разработке целей, ключевых показателей эффективности (KPI) [17], целей и инициатив, связанных с ними взглядами. Финансовая составляющая рассматривает финансовые показатели организации и использование финансовых ресурсов. Клиент/заинтересованная сторона: рассматривает результаты деятельности организации со своей точки зрения, для которых организация предназначена. Внутренние бизнес-процессы: оценивает качество и эффективность работы организации, связанной с продуктом, услугами или прочими ключевыми процессами. Организационный потенциал (или обучение и развитие): рассматривает человеческие ресурсы, инфраструктуру, технологии, культуру и другие средства, которые представляют собой ключ для прорыва производительности [18].

Система сбалансированных показателей обеспечивает мощный источник для формулирования и коммуникации стратегии [19]. Бизнес-модель изображается на стратегической карте, которая помогает руководителям анализировать причинно-следственные связи между разнообразными стратегическими целями. Процесс создания стратегической карты обеспечивает достижение консенсуса и баланса по ряду взаимосвязанных стратегических целей. Это означает, что результаты производительности, а также ключевые факторы или драйверы будущей производительности определены для создания полной картины стратегии. Сбалансированные системы показателей требуют значительных

инвестиций [19]. Как общий итог, BSC — большой инструмент для большого предприятия, требующий финансовых и временных затрат, а также постоянной работы с ним.

Популярный и простой инструмент для понимания конкурентоспособности компании и построения стратегического планирования — SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы). SWOT-анализ — это инструмент стратегического управления, используемый для выявления ключевых внутренних и внешних факторов, важных для достижения целей фирмы [20]. Основная процедура, которой следует этот метод, сводится к двум этапам: во-первых, определение критериев в виде сильных сторон (S), слабых сторон (W), возможностей (O) и угроз (T); затем на втором этапе определяются стратегии SO, WO, ST и WT путем попарного сравнения соответствующих критериев. Несмотря на потенциальные преимущества SWOT-анализа в процессе выбора партнера для определения влияющих стратегических критериев, у этого метода есть две основные проблемы [21]. Первая связана с невозможностью приоритизации стратегий, а вторая — с большим количеством стратегий, генерируемых этим методом. Кроме того, среди недостатков данного инструмента можно выделить то, что анализ выводит четыре отдельных списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. В результате трудно определить степень истинного влияния какого-либо одного фактора на цель.

Среди преимуществ данного инструмента анализа можно выделить простоту, наглядность, применимость к единице или группе, оценку бренда или просто продукта. Основным плюсом проведения SWOT-анализа является то, что он имеет небольшие затраты или вообще не требует затрат: любой, кто понимает миссию бизнеса, может выполнить SWOT-анализ. Руководитель также может использовать SWOT-анализ, когда у него мало времени для решения сложной ситуации.

Возможной моделью для оценки текущего положения компании на рынке и принятия действий по улучшению ситуации является анализ пяти конкурентных сил по Портеру [22]. Пять сил Портера — это структура, которая исследует конкурентные рыночные силы в отрасли или сегменте. Данный анализ помогает оценить отрасль или рынок по пяти элементам: новые участники рынка, покупатели, поставщики, товары-заменители и конкурентное соперничество. Согласно модели Майкла Портера, это ключевые силы, которые напрямую влияют на конкуренцию в отрасли: рыночная власть поставщиков, торговая сила покупателей, соперничество среди существующих конкурентов, угроза замены товаров и услуг, а также угроза новых участников.

Предлагаем рассмотреть ключевые модели стратегического планирования (табл. 1).

Представленные в табл. 1 описания различных стратегических моделей и матриц дают четкое понимание того, что они имеют различные подходы и разнообразную направленность. Некоторые из них сложны и весьма объемны в рамках малых предприятий. Другие не способны определить текущее стратегическое положение компании и предложить один из перспективных вариантов развития. Также не все модели имеют возможность визуализации в виде таблицы или диаграммы. Часть из них не предполагает хоть каких-то конкретных чисел для расчетов и опирается лишь на интуитивные (субъективные) показатели деятельности. И, как правило, вышеперечисленные инструменты стратегической оценки представляют лишь структурированный анализ и не предлагают четких действий в зависимости от текущего положения предприятия.

Преимущества и недостатки ключевых моделей и систем оценки стратегического положения (составлено авторами)

Модель	Область применения	Преимущества	Недостатки
SWOT-анализ	Внешняя и внутренняя среда организации, ближнее окружение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота использования, применимость к любым уровням и подразделениям менеджмента, простота инструмента позволяет облегчить интерпретацию результатов. 2. Гибкость внутренних компонентов. 3. Конечный результат помогает синхронизировать разные стороны деятельности организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность упрощения количества данных. 2. Ненормированность используемых данных для анализа. 3. Отсутствие подробной структуры влияет на упущение ключевых элементов. 4. Скорость изменений затрудняет процесс определения стратегического направления. 5. В некоторых случаях анализа может возникать двусмысленность одних и тех же данных. 6. Субъективность данных анализа
PEST- или PESTEL-анализ	Внешняя среда организации, дальнее окружение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простая структура инструмента, конечный результат способствует пониманию более широкой деловой среды организации. 2. Помогает уменьшить воздействие потенциальных угроз дальнего окружения. 3. Развивает стратегическую составляющую компании. 4. Позволяет оценить возможности выхода на новые рынки, в т. ч. на национальные и глобальные. 5. Возможность сузить и применить для анализа конкретных продуктов, стратегических направлений, отношений с клиентами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большое количество анализируемых данных. 2. Эффективность использования инструмента достигается регулярностью проведения. 3. Регулярность проведения подробного анализа деятельности предприятия подводит соответствующие финансовые расходы. 4. Не всегда персонал быстро находит необходимую информацию для анализа. 5. Ввиду быстро меняющейся обстановки данный инструмент теряет эффективность в долгосрочной перспективе, требует много времени. 6. Является инструментом, направленным на исследование только внешней среды
VRIO-анализ	Внутренняя среда, ближнее окружение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота и эффективность. 2. Конечный результат анализа позволит повысить конкурентоспособность компании. 3. Охватывает основные компоненты деятельности предприятия. 4. Анализ внутренней деятельности позволит лучше организовать бизнес-процессы и перераспределить бизнес-ресурсы, позволит выявить потенциальные возможности, угрозы и определить степень их влияния 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Занимает много времени. 2. Многие данные для анализа имеют субъективный характер. 3. Ориентирован исключительно на внутренний анализ деятельности компании. 4. Постоянные изменения внешней среды организации затрудняют выявление и поддержание конкурентных преимуществ. 5. Трудность применения для новых предприятий, так как они еще не развили ресурсы, процессы. 6. Цикличность характера применения для эффективности инструмента
Матрица Ансоффа	Внешняя среда, ближнее окружение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволяет выявить риски при смене стратегического положения. 2. Способствует определению стратегий роста. 3. Помогает компании сфокусироваться на определенном бизнесе. 4. Показывает альтернативность. 5. Указывает уровень риска 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не может показать необходимые изменения в ситуативной обстановке. 2. Теоретическая модель (весьма упрощенный инструмент). 3. Не учитывает деятельность внешних конкурентов. 4. Противоречивость целей анализа заинтересованных сторон. 5. В краткосрочных проекциях неэффективен. 6. Определяет только перспективные стратегии, но не показывает анализ затрат и конечных результатов применения
ADL/LC	Внешняя среда, дальнее окружение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подробность исследования. 2. Конечный результат исследования данных представляется в простой матрице. 3. Легко сделать вывод. 4. Возможность сбалансировать портфель продукции. 5. Эффективное выявление конкурентов, поставщиков, клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченная практичность. 2. Субъективность в определении критериев. 3. Требуется много времени. 4. Исследование проводится на уровне отрасли и жизненном цикле товара. 5. Быстрое влияние конкурентов на продолжительность жизненного цикла товара приводит к снижению эффективности анализа
Сбалансированная система показателей	Внешняя и внутренняя среда, ближнее окружение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Просто реализовать, легко понять. 2. Крупные компании могут более эффективно выбирать стратегию управления. 3. Показывает взаимосвязь прибыли компании с долей на рынке. 4. Конечный анализ сводится к четырем понятным категориям. 5. Создает основу для принятия стратегических решений относительно будущих действий компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Игнорирует другие факторы влияния, принимает во внимание только финансы и долю рынка. 2. Упрощенный подход к определению бизнес-единиц. 3. Проблемы получения информации о доле и росте рынка. 4. Концепция матрицы не всегда объективна (иногда «собаки» могут заработать больше в качестве «дойных коров»). 5. Модель не учитывает новых и незаметных конкурентов с быстро растущей долей рынка

Подходы к проектированию универсального инструмента оценки эффективности стратегического планирования

Выявленные особенности позволили авторам данной работы разработать и представить собственный универсальный инструмент оценки эффективности стратегического планирования.

Авторская модель стратегического планирования компании имеет ряд значительных преимуществ. В частности, данная модель представлена в виде универсальной матрицы и анкеты, которую заполняют представители четырех ключевых отделов предприятия: директор, руководитель производства, руководитель коммерции, главный экономист. Далее производится анализ полученных результатов, с учетом коэффициента согласованности мнений эксперта. Анкета содержит матрицу с оценкой характеристик, в виде баллов от 1 до 10, продукта и рынка по четырем составляю-

щим организации: персонал, внутренние бизнес-процессы, клиенты, финансы.

Каждому показателю присваивается вес от 0 до 1, чтобы в сумме четырех ключевых центров оценки получалось 1. Производится приведение каждого показателя, и последним этапом приведенное значение учитывает показатель «Качество» для оценки внутренней среды.

В табл. 2 также представлена матрица оценки внутренней среды, где центром анализа является продукт и его качество. Для внешней среды матрица будет аналогичной, только «качество» изменится на «цену», а «продукт» на «рынок». То есть представители ключевых центров управления компанией производят оценку, как со стороны внутренних компонентов системы, так и с внешней стороны. В данную матрицу заложен механизм незначительной корректировки значений продукта и рынка путем качества и цены соответственно.

Таблица 2

Матрица характеристик компании, продукт/рынок (составлено авторами)

Составляющая организации	ПРОДУКТ/КАЧЕСТВО			РЫНОК/ЦЕНА		
	Производство	Коммерция	Экономика	Производство	Коммерция	Экономика
Персонал						
Бизнес-процессы						
Клиенты						
Финансы						
	Внутренняя среда			Внешняя среда		

Удобство заключается в незначительных затратах по времени и простоте заполнения, а также в доступности оцениваемых данных. Как общий итог по анализируемым данным будет показана диаграмма с текущим стратегиче-

ским положением компании и предложен перспективный вариант действия. Диаграмма состоит из четырех основных зон: min-эффективность, переоценка продукта, max-эффективность, упущенная возможность (рис.).

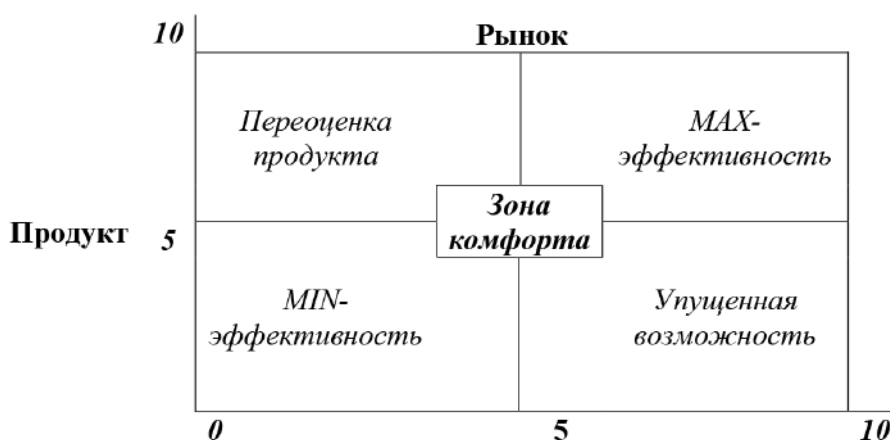


Рис. Диаграмма оценки стратегического положения компании (составлено авторами)

Существуют пределы значений: 0—4 (низкий), 4—6 (средний), 6—10 (высокий). Соответственно, пределы выделены цветом, концентрируясь от центра к краю. Для примера каждая зона диаграммы имеет свою характеристику и предлагает свой вариант принятия стратегического решения. Допустим, зона min-эффективности соответствует низкому пределу значений по продукту и рынку и имеет следующую характеристику: характеризуется низкими затратами ресурсов по продукту и рынку, соответственно, невысокой прибылью и минимальными рисками для работоспособности организации. Цена и качество соответ-

ствующей услуги или продукта подобраны рационально и соответствуют занимаемой нише рынка. Имеется недооценка вложения внутренних ресурсов для потенциального направления развития в «зеленую» зону оптимального состояния.

В данном состоянии предлагаются следующие варианты действий: стратегия интенсивного роста (в нее войдут стратегия развития рынка и продукта) обеспечит максимально быстрое и эффективное развитие данного направления и выход к оптимально занимаемой стратегической позиции. Возможен вариант пересмотра показателей цены и качества во

взаимосвязи одного с другим. Или пересмотр распределения ресурсов по данному продукту или услуге. Рассмотрение комбинированной стратегии позволит объединить базовые в необходимом количестве и получить эффективный результат. Возможно, в данном случае фирма задействует стратегию выживания с целью перехода к стабилизации и устойчивому развитию. Если значения попадают в средний предел по вертикали и горизонтали, то компания попадает в зону стратегического комфорта, где ее анализируемые показатели оказываются сбалансированными и эффективными. Для данной ситуации лучшим способом будет стратегия стабилизации данного продукта для конкретного рынка. Или вариантом развития следует рассмотреть выход в зону *max*-эффективности, с целью поиска «Стратегии голубого океана» [23]. Данная диаграмма обладает двумя круговыми диапазонами, которые определяют степень отклонения от зоны комфортной стратегической позиции. В ближнем диапазоне от зоны комфорта рекомендуется менять стратегическую позицию, исходя из параметров цены/качества или их весового соотношения друг к другу. В дальнем диапазоне от зоны комфорта следует уже изменить направление движения стратегии или вообще сменить используемую стратегию.

Связь диаграммы с анкетой через математическую составляющую, а также учет весов анализируемых показателей и согласованности мнений экспертов дает возможность весьма объективно учитывать текущую обстановку. Универсальность и удобство анкеты позволяет быстро и без особых усилий проанализировать показатели. Наглядность конечного результата позволяет четко понять фактическое стратегическое положение, вместе с чем данная модель в итоге может предложить лицу, которое использует данный инструмент, несколько вариантов рекомендуемых действий для принятия решения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Поляков Р. К., Чумаков А. С. Применение итерационной мета-модели для оценки рисков системы управления информационно-образовательными комплексами // *Управление экономическими системами : электрон. науч. журн.* 2017. № 5(99). URL: <http://uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/4420-2017-05-23-11-36-53>.
2. Nasab H. H., Milani A. S. An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers // *Applied Soft Computing*. 2012. Vol. 12. No. 8. Pp. 2246—2253.
3. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Егорова А. А. Влияние школы планирования И. Ансоффа и П. Лоранжа на развитие современного менеджмента // *Вестн. Моск. финанс.-юрид. ун-та*. 2020. № 3. С. 118—129.
4. Meldrum M., McDonald M. *The Ansoff Matrix // Key marketing concepts*. London : Palgrave, 1995. Pp. 121—126.
5. Tudor I. F., Valeriu C. C. Product Portfolio Analysis — Arthur D. Little Matrix // *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*. 2011. Vol. 1. No. 1. Pp. 754—760.
6. Ash Maurya. *Running Lean: Iterate From Plan A to a Plan That Works* / Publ. by O'Reilly Media, Inc., 2012. P. 240.
7. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. *Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы* / Пер. с англ. М. : Альпина Паблицер, 2012. 144 с.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategic learning & the balanced scorecard // Strategy & Leadership*, 1996.
9. Kaplan R. S., Norton D. P., Rugelsjoen B. *Managing alliances with the balanced scorecard // Harvard business review*. 2010. Vol. 88. No. 1. Pp. 114—120.
10. Morrison A., Wensley R. *Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix // Journal of Marketing Management*. 1991. Vol. 7. No. 2. Pp. 105—129.
11. Seeger J. A. *Research note and communication. Reversing the images of BCG's growth/share matrix // Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 1. Pp. 93—97.
12. Proctor T. *Strategic marketing: an introduction*. Routledge, 2014.
13. Elbanna S. et al. *An investigation of the causality links in the balanced scorecard: the case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry // Tourism Management Perspectives*. 2022. Vol. 41.
14. Kaplan R. S. et al. *The balanced scorecard: measures that drive performance // Harvard business review*. 2005. Vol. 83. No. 7. P. 172.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. *Having trouble with your strategy? Then map it // Focusing Your Organization on Strategy — with the Balanced Scorecard*. 2000. Vol. 49. No. 5. Pp. 167—176.

Заключение

Стратегия, эксперименты и тесты могут иметь важное значение для достижения успеха, однако, как и прежде, остается неясным, какие действия необходимы для достижения таких изменений и где их применять.

Представленный подход к проектированию универсального инструмента оценки эффективности стратегического планирования позволит предпринимателям быстро вносить гипотетические изменения в свою модель управления организацией и сразу же увидеть, как эти изменения могут повлиять на их бизнес сейчас и в будущем.

Таким образом, разработанная модель стратегического планирования использует целостный подход, интегрируя различные аспекты бизнеса в авторскую хорошо организованную и продуманную систему. В каком-то смысле это каркас, вокруг которого компания структурирует внутреннюю организацию, наращивает возможности и, конечно, формулирует стратегию, чтобы компания могла пробиться на рынок.

Апробация данного инструмента на ряде предприятий (отрасли строительства) позволила с уверенностью говорить о том, что представленный инструмент надежен, а разработанная матрица обеспечивает прочную основу для успеха малых и средних компаний.

Ключевые принципы, которые авторы заложили в разработку, включают в себя: учет потребностей клиентов и технологических и организационных ресурсов, элементы бизнес-модели должны быть взаимодополняющими, модель должна быть динамична в ответ на конкуренцию.

Применение небольшими предприятиями такой модели будет способствовать повышению эффективности стратегического управления, а для крупных компаний такой инструмент поможет лишний раз руководителям отделов проверить соответствие стратегическому курсу.

16. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA : John Wiley & Sons, inc., 2007. P. 233.
17. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. 2-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2013. 216 с.
18. Вишнякова М. В. Мифы и правда о KPI. М. : Летопись, 2017. 274 с.
19. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М. : ИНФРА-М, 2013. 255 с.
20. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall // *Long range planning*, 1997. Vol. 30. No. 1. Pp. 46—52.
21. Akhavan P. et al. FQSPM-SWOT for strategic alliance planning and partner selection; case study in a holding car manufacturer company // *Technological and economic development of economy*. 2015. Vol. 21. No. 2. Pp. 165—185.
22. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy // *Harvard business review*. 2008. Vol. 86. No. 1. Pp. 25—40.
23. Kim W. C., Mauborgne R. Value innovation: a leap into the blue ocean // *Journal of business strategy*. 2005. Vol. 26 No. 4.

REFERENCES

1. Polyakov R. K., Chumakov A. S. Application of an iterative meta-model to assess the risks of the management system of information and educational complexes. *UEKS*, 2017, no. 5. (In Russ.) URL: <http://uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/4420-2017-05-23-11-36-53>.
2. Nasab H. H., Milani A. S. An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers. *Applied Soft Computing*, 2012, vol. 12, no. 8, pp. 2246—2253.
3. Tebekin A. V., Tebekin P. A., Egorova A. A. Influence of the I. Ansoff and P. Lorange planning school on the development of modern management. *Vestnik MFUA*, 2020, no. 3, pp. 118—129. (In Russ.)
4. Meldrum M., McDonald M. The Ansoff Matrix. *Key marketing concepts*. London, Palgrave, 1995. Pp. 121—126.
5. Tudor I. F., Valeriu C. C. Product Portfolio Analysis — Arthur D. Little Matrix. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 2011, vol. 1, no. 1, pp. 754—760.
6. Ash Maurya. *Running Lean: Iterate From Plan A to a Plan That Works*. Publ. by O'Reilly Media, Inc., 2012. P. 240.
7. Kotler Ph., R. Berger, N. Bickhoff. *Strategic management according to Kotler. Best practices*. Transl. from English. Moscow, Al'pina Publisher, 2012. 144 p. (In Russ.)
8. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategic learning & the balanced scorecard. In: *Strategy & Leadership*, 1996.
9. Kaplan R. S., Norton D. P., Rugelsjoen B. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard business review*, 2010, vol. 88, no. 1, pp. 114—120.
10. Morrison A., Wensley R. Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 1991, vol. 7, no. 2, pp. 105—129.
11. Seeger J. A. Research note and communication. Reversing the images of BCG's growth/share matrix. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 1, pp. 93—97.
12. Proctor T. *Strategic marketing: an introduction*. Routledge, 2014.
13. Elbanna S. et al. An investigation of the causality links in the balanced scorecard: the case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 2022, vol. 41.
14. Kaplan R. S. et al. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 2005, vol. 83, no. 7, p. 172.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy — with the Balanced Scorecard*, 2000, vol. 49, no. 5, pp. 167—176.
16. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey, USA, John Wiley & Sons, inc., 2007. P. 233.
17. Vetluzhskikh E. N. *Remuneration system. How to develop goals and KPIs*. 2nd ed. Moscow, Al'pina Publisher, 2013. 216 p. (In Russ.)
18. Vishnyakova M. V. *Myths and truth about KPIs*. Moscow, Letopis', 2017. 274 p. (In Russ.)
19. Panov M. M. *Performance evaluation and company management system based on KPIs*. Moscow, INFRA-M, 2013. 255 p. (In Russ.)
20. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 1997, vol. 30, no. 1, pp. 46—52.
21. Akhavan P. et al. FQSPM-SWOT for strategic alliance planning and partner selection; case study in a holding car manufacturer company. *Technological and economic development of economy*, 2015, vol. 21, no. 2, pp. 165—185.
22. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 2008, vol. 86, no. 1, pp. 25—40.
23. Kim W. C., Mauborgne R. Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 2005, vol. 26, no. 4.

Статья поступила в редакцию 24.03.2022; одобрена после рецензирования 30.03.2022; принята к публикации 06.04.2022.
The article was submitted 24.03.2022; approved after reviewing 30.03.2022; accepted for publication 06.04.2022.