

УДК 658.5 DOI: 10.14451/1.225.157

Анализ современных методов и инструментов стратегического управления предприятиями

© 2023 Семенов Сергей Станиславович,

аспирант. Санкт-Петербургский реставрационно-строительный институт.

E-mail: sersemenov1@mail.ru

Ключевые слова: стратегия, предприятие, управление, план, стоимость, клиенты, рынок, конкуренция, метод.

В статье рассмотрены актуальные вопросы, связанные с реализацией концепции стратегического управления современными предприятиями. Отдельное внимание уделено методам и инструментам стратегического менеджмента, которые нашли свое широкое применение на практике. Особый акцент сделан на результативности различных стратегических подходов и на условиях их эффективного применения в той или иной ситуации.

Стратегическое управление – это непрерывный процесс планирования, отслеживания, анализа и оценки всех потребностей предприятия для реализации его целей. Оно основано на четком осознании ориентиров, которых субъект хозяйствования планирует достичь, и задач, которые необходимо для этого решить. Основной целью стратегического управления является распределение ресурсов – создание плана действий относительно того, как предприятие будет расходовать имеющийся в его распоряжении бюджет, чтобы максимально эффективно использовать свое конкурентное преимущество [3]. Стратегическое управление также включает в себя измерение успеха внедрения разработанной программы действий с течением времени и принятие решений, которые приводят работу предприятия в соответствие с его основными компетенциями.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что процесс стратегического управления помогает менеджерам отслеживать текущую ситуацию, создавать план стратегических действий, затем внедрять его и анализировать, насколько эффективны были выбранные мероприятия. При этом считается, что стратегическое управление имеет как финансовые, так и нефинансовые преимущества [5].

Реализация инициатив в области стратегического управления предприятием имеет ряд бесспорных достоинств:

1. Стратегическое управление обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Проактивное формулирование стратегии создает необходимые условия для опережения других игроков на рынке даже в самой конкурентной среде.
2. Стратегическое управление приводит к до-

стижению большей гармонии на предприятии, поскольку создает основу для принятия стратегических решений с участием сотрудников высшего, среднего и низшего звена. Это позволяет улучшить климат в коллективе, поскольку сотрудники становятся в меньшей степени зависимыми от генерального директора.

3. Стратегическое управление способствует лучшей адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. Оно позволяет подготовиться к возможным сбоям в работе, предвосхищая экзогенные возможности и угрозы, на основании чего разрабатывается адаптивный план действий.

О популярности стратегического управления на сегодняшний день свидетельствует тот факт, что объем мирового рынка решений для реализации стратегического управления на разных уровнях ведения бизнеса в 2022 году составил 1,78951 млрд долл. При этом согласно прогнозам экспертов в 2028 году ожидается, что рынок достигнет отметки в 3,85999 млрд долл. (рис. 1).

Теория стратегического управления за период своего становления и развития разработала целый ряд методических подходов, приемов и инструментов, которые имеют разную сферу применения и могут быть использованы в тех или иных ситуациях. В данном контексте анализ современного инструментария стратегического управления является на сегодняшний день актуальной задачей, которая и обуславливает выбор темы данной статьи.

Теоретико-методологические основы стратегического управления предприятиями на основании современных технологий рассматривались в научных работах таких авторов, как Зайченко И. М., Ильинский А. А., Коптев М. Е., Смирнова А. М., Casalegno, Cecilia; Civera, Chiara; Couturier, Jerome.

Исследованию оценки эффективности стратегического менеджмента, его отдельных техник и приемов посвятили свои работы Утибаев Б. С., Ахметова А. Е., Курегенова Д. А., Узенов Н. К.,

Gonçaves, Rui; Pereira, Leandro; Dias, Álvaro.

Имеющиеся на сегодняшний день достижения и наработки создают необходимую базу для усовершенствования методологии стратегического управления. В тоже время, к числу малоисследованных относятся следующие вопросы: методическое обеспечение контроля над результатами реализации стратегий, установление взаимосвязей между процессами мониторинга и оценки плановых показателей. Также отдельного внимания заслуживают возможности и перспективы использования цифровых технологий и достижений Четвертой промышленной революции в стратегическом менеджменте.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, цель статьи заключается в проведении анализа современных методов и инструментов стратегического управления предприятиями.

Стратегические инструменты – это инструменты, с помощью которых предприятия создают и внедряют методики, механизмы, приемы и структуры, позволяющие повысить результативность бизнеса (рентабельность, прибыльность, охват рынка и т. д.) [2]. Эти инструменты показывают текущее финансовое состояние предприятия, определяют его долгосрочные цели и описывают планы по их достижению. Благодаря этим методам, также могут быть определены показатели, по которым компания будет отслеживать свои достижения в будущем.

По данным одной из ведущих консалтинговых компаний мира Bain & Company, которая проводит ежегодные исследования в сфере популярности и эффективности различных методов и инструментов стратегического управления, в течение последних нескольких лет происходят изменения в составе таких инструментов. В соответствующем обзоре за 2021 г. отмечалось пополнение традиционного списка методов рядом дополнительных. Причем некоторые из них (потребительские инновации, онлайн-сообщества, инструменты принятия решений) можно считать новыми лишь относительно, в то время как методы оптимизации цены приобре-

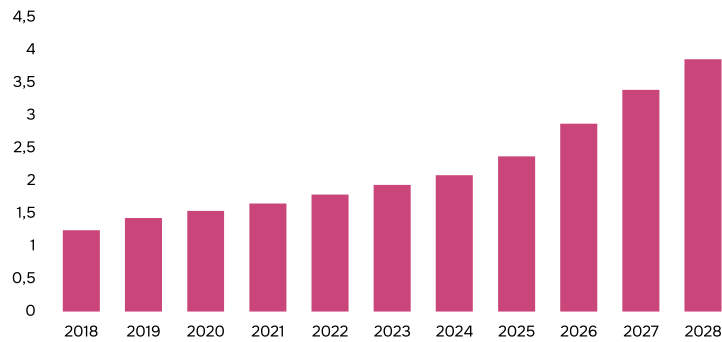


Рис. 1. Объем мирового рынка технологических решений для управления стратегией предприятия (млрд долл.) [7].

тают опережающие темпы внедрения в современных экономических условиях [1].

В таблице 1 приведены самые популярные на сегодняшний день стратегические инструменты управления предприятием, а также эффективность их использования, которая была установлена в ходе ежегодного исследования компании Bain&Company в 2021 году. Эффективность применения определялась с использованием метода экспертных оценок, когда менеджеры отвечали на вопрос о том, удалось ли им с помощью конкретного инструмента реализовать все планы и замыслы.

Рассмотрим более подробно получившие на сегодняшний день широкую популярность инструменты стратегического управления.

Инструмент «Цели и ключевые результаты» (OKR) – это инструмент планирования, позволяющий руководителям предприятий определить различные области и операции, которые могут потребовать улучшения. Он обычно используется ежеквартально и дает возможность проанализировать и наметить ключевые показатели деятельности различных подразделений и структурных единиц предприятия [4]. Кроме того, этот инструмент может помочь руководителям формализовать конкретные цели, что станет основой их краткосрочных стратегий. Менеджеры могут также использовать его для разработки разного рода инициатив, которые предприятие планирует внедрить в свою деятельность. Цели этого инструмента могут быть неизмеримыми

и качественными, в то время как его ключевые результаты обычно можно измерить в количественном выражении.

В связи с этим обозначим элементы, которые необходимо учитывать при использовании OKR.

Метрики. При определении целей и ключевых результатов полезно определить метрики, которые менеджеры планируют отслеживать. Эти показатели дают ценную информацию о целевой аудитории и помогают контролировать успешность выполнения OKR. Например, если предприятие планирует увеличить количество посетителей веб-сайта, то следует отслеживать такие показатели, как количество кликов на страницу. Эта метрика показывает, какие страницы наиболее интересны целевой аудитории. Затем можно оптимизировать эти страницы, чтобы привлечь больше клиентов.

Инициативы – это задачи, которые необходимо выполнить для достижения прогресса в выполнении OKR. Инициативы могут быть выбраны на основании детального анализа целей и определения того, какие задачи следует поставить на первое место, чтобы предприятие добилось успеха. Например, если стоит задача увеличить объем продаж, то можно реализовать такие инициативы, как холодные звонки или проведение дополнительной маркетинговой компании.

Система VRIO. Концепция ценности, уникальности, имитации и организации (VRIO) – это инструмент планирования, позволяющий оценить материальные и нематериальные ресурсы

Таблица 1. Популярность инструментов стратегического управления среди мировых компаний в 2021 г. [8]

Стратегический инструмент	Частота использования, %	Эффективность использования
Бенчмаркинг	81	4,09
Стратегическое планирование	72	4,29
Определение миссии и видения	70	4,18
Управление отношениями с потребителями	67	4,1
Аутсорсинг	67	4,06
Сбалансированная система показателей	57	4,1
Сегментирование потребителей	57	4,23
Реинжиниринг бизнес-процессов	54	4,12
Ключевые компетенции	51	4,09
Слияния и поглощения	49	4,1
Стратегические альянсы	47	4,09
Управление цепочкой поставок	46	4,08
Сценарное и случайное планирование	45	4,1
Управление знаниями	44	3,92
Обособленные центры обслуживания	44	3,94
Менеджмент тотального качества	36	4,07
Сокращение	36	3,84
Концепция Six Sigma	33	4,14
Голос потребительских инноваций	29	4,15
Онлайн-сообщества (краудсорсинг)	28	3,95
Совместные инновации	26	3,97
Модели оптимизации цен	26	4,01
Управление лояльностью	18	4,06
Инструменты принятия решений	11	3,94

предприятия и использовать эту информацию для разработки различных стратегий [6]. Инструмент анализирует ценность продукции предприятия, его определенных процессов, систем и структур. Он позволяет выявить конкурентные преимущества, которыми может обладать субъект хозяйствования, чтобы их использовать для достижения поставленных целей.

Таким образом, используя этот инструмент руководство предприятия получает информацию о том, на какие направления можно направить больше ресурсов и времени. Система VRIO – это инструмент внутреннего анализа, который может помочь разработать концепцию и долгосрочную стратегию. Он также позволяет определить имеющиеся в наличии человеческие ре-

сурсы и квалификацию сотрудников.

Анализ цепочки создания стоимости (VCA).

Подобно VRIO, анализ цепочки создания стоимости является отличным инструментом для выявления и создания конкурентных преимуществ предприятия. Анализ цепочки создания стоимости реализуется путем изучения различных видов деятельности в бизнесе, чтобы понять, какую ценность каждый из них привносит в конечный продукт или услугу [1].

Концепция данного стратегического инструмента заключается в том, что каждый вид деятельности должен прямо или косвенно добавлять стоимость в конечный результат работы предприятия. Если предприятие работает эффектив-

но, значит оно должно быть в состоянии взимать плату, превышающую общие затраты на добавление этой ценности.

Очевидным является тот факт, что анализ цепочки создания стоимости оказывает положительное влияние на рентабельность работы предприятия, но предназначение VCA выходит далеко за рамки только доходов. Процесс VCA – это рационализация и согласование. При правильном подходе он не только повышает прибыль, но позволяет получить следующие преимущества: обеспечение более эффективного управления поставщиками; сокращение затрат и сроков поставки; оптимизация складских запасов; улучшение взаимоотношений с клиентами; стандартизация и оптимизация процессов.

Хотя использование данного инструмента стратегического менеджмента требует значительных затрат времени и сил, он является одним из лучших способов выявления возможностей для совершенствования деятельности предприятия в целом.

Хошин-планирование. Хошин-планирование – это инструмент, позволяющий предприятию создавать и реализовывать соответствующие планы для всех своих подразделений и операций. Используя этот инструмент, руководители высшего звена, как правило, ставят перед собой реальные организационные цели и доводят их до сведения менеджеров. Менеджеры отвечают за разработку конкретных стратегий по достижению этих целей, а также за достижение различных показателей прогресса. Инструмент хошин-планирования использует визуальные средства и диаграммы, чтобы показать последовательность реализации целей и задач [8].

В целом хошин-планирование можно обобщить в виде 7-этапного процесса.

1. Руководство предприятия разрабатывает генеральное видение, отвечающее на вопрос «Зачем существует предприятие?».
2. Лидерская команда определяет ключевые цели и миссию. Если они будут достигнуты,

то создадут конкурентное преимущество для предприятия в целом. Это крупные цели, требующие, как правило, усилий каждого сотрудника, а не ежемесячные или ежеквартальные задачи.

3. Команда лидеров вместе с высшим руководством разбивает цели на годовые задачи.
4. После того как годовые цели сформулированы, их необходимо «развернуть» на всех структурных уровнях предприятия. Это и есть процесс «постановки целей», который начинается на самом верху и распространяется на каждого сотрудника.
5. На следующем этапе начинается реальное исполнение. Этот шаг идет параллельно с двумя следующими.
6. Ежемесячные проверки позволяют убедиться в том, что план выполняется в соответствии с ним.
7. В конце года проводится годовой обзор, который подтверждает достигнутый конечный результат.

Таким образом, подводя итоги проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

В условиях глобализации, сквозной цифровизации и набирающей обороты Четвертой промышленной революции предприятия перманентно сталкиваются с новыми вызовам рынка – жесткими технологическими требованиями и повышенными запросами клиентов. В этих условиях стратегический менеджмент может выступить в качестве системы поддержки и катализатора роста бизнеса. Руководители и топ-менеджеры предприятий, понимающие суть своих продуктов и услуг, могут вовремя спрогнозировать и выработать стратегию своих дальнейших действий, используя при этом широкий спектр разнообразных инструментов стратегического управления.

На сегодняшний день наработан широкий спектр различных методов, приемов и подходов стратегического менеджмента. Применение конкретного инструмента зависит от особенностей бизнеса, текущей ситуации на рынке и целей, которые предприятие стремится достичь.

Библиографический список

1. *Беляева Т. А.* Оценка производственно-экономического потенциала в стратегическом управлении устойчивым развитием промышленного предприятия // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2021. – № 4. – С. 139–150.
2. *Городничая Е. В.* Научно-методические подходы к разработке стратегии устойчивого развития предприятий // Торговля и рынок. – 2021. – № 3. – С. 85–94.
3. *Железнова Т. Ю.* Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием // Управленец. – 2022. – № 2. – С. 2–19.
4. *Иванова Т. Л.* Систематизация методов и инструментов стратегического управления предприятием в соответствии с его этапами в условиях неопределенности // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – 7 (49). – С. 107–112.
5. *Климова П. А.* Механизм стратегического управления современным предприятием // Менеджер. – 2022. – 4 (102). – С. 42–48.
6. *Тиндова М. Г.* Анализ методов стратегического управления предприятием // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2021. – № 1. – С. 37–42.
7. *Gleißner W.* Uncertainty and resilience in strategic management: profile of a robust company // International journal of risk assessment and management. – 2023. – Vol. 26, no. 1. – P. 75–94.
8. *Yin Y.* Strategic management of companies' adaptive behavior // Managerial and decision economics. – 2023. – Vol. 44, no. 2. – P. 1029–1039.