

© **Юрий Николаевич Лапыгин,**
доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Lapygin Yu. N.,
doctor of economics, professor,
professor of the management
department,
Vladimir branch of the RANEPA

© **Кирилл Сергеевич Караман,**
аспирант кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Karaman K. S.,
Postgraduate Student,
Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
kirillk89@gmail.com

© **Руслан Константинович Талов,**
аспирант кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Talov R. K.,
Postgraduate Student,
Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
rustt@mail.ru

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА

Development of a strategy for the development of socio-economic systems based on the results of the analysis

Аннотация: одним из вариантов формирования стратегии развития организаций выступает процесс, основанный на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды, однако разработанные стратегически значимые решения требуют корректировки с учетом факторов, сдерживающих процедуры реализации стратегии. В статье предложена модель двойной спирали SWOT-анализа, позволяющая повысить результативность стратегического развития организации за счет снижения сопротивления стратегическим переменам.

Annotation: One of the options for the formation of an organization's development strategy is a process based on the results of an analysis of factors in the external and internal environment, however, the developed strategically significant decisions require adjustment, taking into account the factors that constrain the implementation of the strategy. The article proposes a SWOT-analysis double helix model that allows to increase the effectiveness of the organization's strategic development by reducing the resistance to strategic change.

Ключевые слова: анализ, проблемы, цели, стратегия, корректировка.

Keywords: analysis, problems, goals, strategy, adjustment.

Разработка стратегии представляет собой многофакторный процесс [7], содержание которого не формализовано настолько, чтобы можно было бы обнаружить в научной литературе универсальные алгоритмы и инструменты реализации таких алгоритмов. Известные варианты обобщения опыта формирования стратегий развития социально-экономических систем связаны как с попытками выделить отдельные типовые модели, так и с классификацией и описанием целых школ стратегий [9].

Одним из часто применяемых вариантов разработки стратегии выступает комплексный анализ [4], по результатам которого формируется перспектива развития социально-экономических систем.

В качестве методов в таком случае выступают способы оценки текущего состояния организации как в части ее потенциала, так и в отношении проблем стратегического толка, требующих разрешения для обеспечения развития в стратегической перспективе. Среди инструментов обеспечения необходимых процедур можно назвать методы анализа документов и проведения различных вариантов опроса экспертов, за которыми следуют методы построения графических и вербальных моделей, позволяющих интерпретировать характеристики внутренней среды организации. Для анализа внешнего окружения организации также наработано множество инструментов анализа как в части оценки конкурентоспособности и влияния основных игроков на рынке товаров и услуг, так и в отношении влияния факторов дальнего окружения (политики, экономики, социума, технологий, экологии и институтов).

Но в научной литературе, посвященной стратегическому управлению, продолжают дискуссии о том, следует ли разрабатывать стратегию или выбирать из числа эталонных [14]. Например, профессор О. О. Иценков с соавторами [2] пишет о том, что оптимальную стратегию управления активами можно выбрать по результатам анализа статистической информации. И, несмотря на то, что речь идет о функциональной стратегии (об управлении активами), ориентация не на разработку, а на выбор прослеживается и в других работах даже с анализом влияния факторов внешней среды.

Так, авторы публикации предлагают по результатам анализа осуществлять выбор стратегии, а затем формулировать цели: «Исходя из процесса оценки позиции организации, в которой находится компания в макросреде, определяются ее стратегии. Базируясь на выбранных стратегиях, разрабатывается система целей. На основе целей создаются программы, проекты и вся система организационно-финансового обеспечения деятельности» [13, с. 118]. Хотя при этом делается оговорка о том, что стратегия формируется в том числе на базе ключевых установок компании, все же в основе рассмотренных в статье моделей лежит выбор стратегии.

Да, из теории принятия решений известно [6], что в процессе принятия решений на определенном этапе происходит выбор из числа альтернатив, но в процессе формирования стратегии, как правило, разрабатывается всего лишь один вариант, поскольку процедура разработки и стоит дорого, и продолжительна по времени. Можно говорить о том, что в процессе

определения перспектив развития происходит выбор целей, которые затем составляют основу стратегии, но в данном случае на этапе формулирования стратегии процедуры выбора уже нет.

Рассуждая о методах формирования стратегий, профессор А.В. Тебекин [16] отмечает, что ключевая проблема в этом процессе кроется в недостаточной компетенции лиц, принимающих решения, в части определения перспектив развития организаций. К отмеченному следует добавить и недостаточную компетентность всех участников групп стратегического планирования, включая часто и самих модераторов процесса разработки стратегии.

SWOT-анализ, известный еще со времен Кеннета Эндрюса [10, с. 76-88], до сих пор воспринимается исследователями как один из методов построения экономической стратегии, наряду с такими моделями как пять сил конкуренции М. Портера, матрица McKinsey или матрица БКГ. Хотя по своему содержанию исследователи ошибочно рассматривают указанные модели так же универсальными в части разработки стратегии, как и SWOT-анализ [3]. По нашему мнению, такие модели являются инструментальным наполнением универсального SWOT-анализа. Причем SWOT-анализ можно проводить и по каждой проблеме, сдерживающей развитие организаций, на этапе разработки стратегии и в период реализации уже принятой стратегии в процессе мониторинга.

Тем более что время открывает новые направления анализа. Так, например, исследователи из Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН выделяют среди объектов стратегического анализа не только традиционные предметные области, но и цифровые платформы партнерской сети [8].

Традиционная диагностика как процедура оценки состояния любой системы в отношении управления заключается в процедурах анализа накопленного потенциала и корневых проблем системы. Результаты диагностики, как отмечают исследователи, обеспечивают принятие оптимальных решений в отношении развития систем, особенно в период кризиса [11]. Подобная диагностика позволяет сформулировать все проблемы (описать проблемное поле), а затем с помощью методов парных сравнений и построения графов обеспечивает определение проблем из области Парето [5] – как правило, корневых проблем, требующих стратегически значимых решений. Если отмеченным решениям поставить в соответствие цели, на их базе можно выйти на формулирование стратегии развития на начальном этапе стратегических перемен.

Однако возможен и иной подход, когда прежде, чем выполнять анализ собираемой и обрабатываемой информации, предлагается сформулировать цели самого анализа, чтобы акцентировать внимание на эффективности стратегических решений по результатам анализа [1].

Другие исследователи считают, что прежде, чем выполнять анализ проблем, необходимо выполнить оценку предыдущих результатов (оценку результатов реализации действующей стратегии) [17]. А сам анализ

продолжать и после утверждения стратегии путем мониторинга и ситуации, и результатов Форсайт-исследований, что даст информацию для корректировки стратегии.

В итоге напрашивается алгоритм двойной спирали выполнения SWOT-анализа, суть которого заключается в следующем. Вначале выделяются факторы, воздействие которых подлежит анализу. Определяются характеристики внешней и внутренней среды (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), среди которых выделяется область Парето, а сочетание характеристик, помещенных в морфологическую матрицу, позволяет сформулировать стратегически значимые решения. От решений осуществляется переход к целям, на базе которых формулируется стратегия и наполняется содержанием выработанных в этом процессе стратегических решений. Но затем выполняется еще раз SWOT-анализ в части готовности системы к реализации стратегии. Выделяются корневые проблемы, для которых формулируются решения по реализации стратегии. Двойная спираль анализа представлена на рисунке 1, из которого следует, что по результатам SWOT-анализа можно выстроить стратегию развития организации, однако в плане подготовки к реализации такой стратегии целесообразно выполнить еще один цикл анализа готовности организации к предстоящим стратегически значимым переменам.

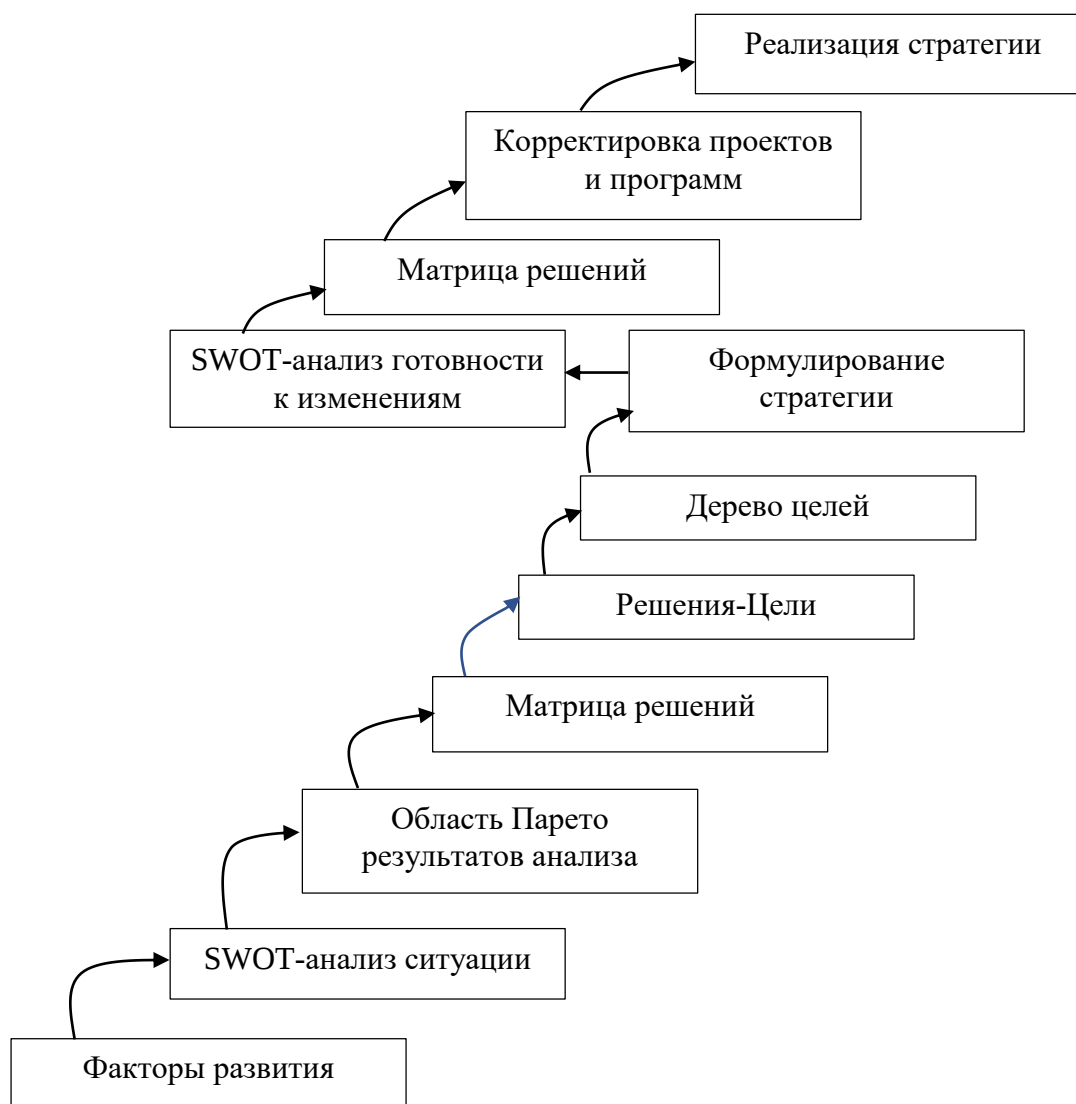


Рис. 1. Двойная спираль анализа

Результаты анализа позволяют выработать решения, суть которых не только готовит организацию к переменам, но и, возможно, потребует корректировки некоторых стратегически значимых проектов и программ как отдельных подсистем стратегии.

Для реализации отмеченных процедур экспертами, к которым следует отнести и консультантов-игротехников, и экспертов-практиков конкретной сферы деятельности, и стейкхолдеров (как основной группы влияния на принимаемые решения) [15], как правило, формируется группа стратегического планирования, работу которой организуют консультанты по управлению и организационному развитию.

Но отдельные исследователи пишут о необходимости вовлечения в процесс анализа и разработки стратегии всех подразделений организации [12]. Подобный подход осложнен тем, что вовлечение в процесс выработки стратегически значимых решений, с одной стороны, позволяет обеспечивать комплексность анализа и построения стратегии, а с другой – подготавливает работников подразделений к предстоящим изменениям в процессе реализации согласованной стратегии.

Однако на практике такой подход напрямую осуществить сложно, поскольку процедуры анализа и разработки длительны по времени и требуют значительного отвлечения персонала от своих непосредственных обязанностей, что может привести к большим потерям для организации. Поэтому практикуется косвенное участие персонала, когда он информируется о результатах по ходу выполнения всех процедур стратегического планирования с возможностью осуществления обратной связи (анкетирование или интервью), что нивелирует возможное сопротивление предстоящим переменам со стороны персонала организации.

Таким образом, стратегический анализ сопровождает весь процесс от постановки задачи по разработке стратегии до ее реализации, позволяя своевременно выйти на корневые проблемы развития, очертив вокруг них все проблемное поле. Проблемы находят свое решение с учетом характеристик внешней и внутренней среды, что позволяет им быть адекватными ситуации, в которой находится организация на первом этапе стратегического развития. Для формулирования самой стратегии необходимо осуществить переход от решений к адекватным им целям. В плане подготовки к реализации разработанной стратегии целесообразно провести второй цикл анализа для оценки силы сторонников, противников и нейтральных участников реализации стратегии, а также для корректировки проектов и программ реализации стратегии и формирования мероприятий по поддержке сторонников, нейтрализации противников и переводу нейтральных в разряд сторонников стратегических перемен.

Повторный SWOT-анализ целесообразно проводить по каждому стратегически значимому решению. Возможен вариант, когда анализ

факторов внешней и внутренней среды будет выполнен и в отношении каждой проблемы, сдерживающей реализацию стратегии организации.

Кроме того, можно предложить и прогнозный SWOT-анализ с ориентацией на среднюю и дальнюю перспективу развития организации в форме процедур, соответствующих Форсайту.

Список литературы

1. Грозов А. С. Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2021. – № 14. – С. 32-37.
2. Иценков О. О., Убоженко Е. В., Ткаченко А. О. Подготовка и анализ данных для принятия управленческих решений для критериального выбора оптимальных стратегий или активов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 1 (86). – С. 81-87.
3. Караева Ф. Е., Дзуганова М. А. Инструменты стратегического анализа для разработки стратегии организации // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. – 2020. – № 1 (27). – С. 123-127.
4. Комплексный анализ в стратегическом развитии региона: монография / под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. – 254 с. – ISBN 978-5-907140-56-1.
5. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с. – ISBN 978-5-16-012366-0.
6. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.
7. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Тулинова Д. В. Стратегические приоритеты развития региона: монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. – 200 с. – ISBN 978-5-907140-65-3.
8. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – № 3. – С. 242-251. – DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
11. Оборин М. С. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятий сферы услуг в условиях кризиса // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 5. – С. 96-107. – DOI: 10.24412/1995-042X-2021-5-96-107.
12. Подопригора М. Г., Костиков И. К. Анализ проблем, возникающих при разработке функциональных стратегий деятельности организации // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2021. – № 2 (34). – С. 32-35.
13. Попов В. С., Первухин Н. Н. Сравнительный анализ существующих моделей разработки стратегии развития организации // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2020. – № 14 (48). – С. 117-119.

14. Портер М. Э. Конкуренция: учебное пособие / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 495 с. – ISBN 5-8459-0794-2, 0-87584-795-1.

15. Сазанова Л. А. Совместное использование стейкхолдерского и игрового подходов для анализа стратегии развития предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 5 (90). – С. 58-68.

16. Тебекин А. В. Анализ процессов формирования концепций и стратегий устойчивого развития // Эпомен. – 2021. – № 66. – С. 48-60.

17. Фарташ К., Эльяси М., Горбани А., Садабади А. Анализ инновационной политики и стратегии развития // Форсайт. – 2021. – Т. 15. – № 3. – С. 81-92. – DOI: 10.17323/25002597.2021.3.81.92.