

Современная теория управления организациями развивается пропорционально развитию техник, технологий, инструментов и взглядов на управление, а также пропорционально практическому изменению подходов к управлению организациями. Основные особенности, направляющие вектор развития бизнеса, - это цифровизация экономики и усиление потребности в инновациях, которые, с одной стороны, позволяют упростить бизнес-процессы, а с другой - требуют инвестиций в нематериальные активы в силу потребности в продвижении компании, товара, бренда на рынке, и интернационализация хозяйственных связей, что, с одной стороны, увеличивает потенциальный рынок безгранично, а с другой - усложняет хозяйственные связи необходимостью учета многочисленных факторов риска. В этих условиях для управленца особенно важно видеть долгосрочную перспективу и оценивать возможности своего бизнеса сейчас, но вместе с тем подстраивать каждое решение правильно к правильно выбранной стратегии. Иначе говоря, каждому управленцу сейчас необходимо обладать навыками и компетенциями, позволяющими ему поддерживать жизнеспособность бизнеса в долгосрочной перспективе, чего позволяет достичь стратегический менеджмент.

### Список литературы

1. Бизнес в России: взгляд изнутри // ВЦИОМ, 2020. – Электронный ресурс. – URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9801>
2. Воронков, А.Н. Словарь по менеджменту [Текст]: учебное пособие/ А.Н.Воронков, Т. В. Колосова; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2013. – 125 с. ISBN – 978-5-87941
3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / Ильина О. Н. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-16-101439-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/767898>
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-п (ред. от 28.09.2018) <О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года> (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»)
5. Doing Business 2020 // World Bank, 2020. – Электронный ресурс. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Гуцариева Лиза Беслановна*  
магистрант  
Университета «Синергия»,  
Москва

## PRACTICAL APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING METHODS IN THE ENTERPRISE

*Gutsarieva Lisa Beslanovna*  
graduate student,  
Synergy University,  
Moscow

DOI: [10.31618/nas.2413-5291.2020.2.56.253](https://doi.org/10.31618/nas.2413-5291.2020.2.56.253)

### Аннотация

В условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции стратегическое планирование обеспечивает стабильное положение организации и возможности ее развития. Несмотря на достаточную теоретическую изученность вопросов стратегического планирования у руководителей организаций на сегодняшний день возникают проблемы с формированием стратегии и повышением эффективности работы организации. В представленной статье рассмотрены процесс и методы стратегического планирования, а также их конкретное применение на примере рекламного агентства.

### Abstract

In a market economy and fierce competition, strategic planning ensures the stable position of the organization and the opportunities for its development. Despite sufficient theoretical study of strategic planning issues, the heads of organizations today have problems with the formation of a strategy and improving the effectiveness of the organization. The presented article considers the process and methods of strategic planning, as well as their specific application using the example of an advertising agency.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, процесс, метод, стратегия, среда организации, SWOT-анализ, карта стратегических групп конкурентов, профиль конкурентных преимуществ, модель «Мак Кинзи».

**Keywords:** strategic planning, process, method, strategy, organization environment, SWOT analysis, competitive strategic group map, competitive advantage profile, McKinsey model.

Российский бизнес находится в состоянии постоянной трансформации из-за высокой нестабильности внешней среды. Происходящие перемены требуют от менеджеров компаний конкретных и решительных действий, которые обеспечат бизнесу не только существование в краткосрочном периоде, но и подготовят компанию к будущим переменам. На базе научного анализа проблем, с которыми может столкнуться компания в будущем, определяется стратегия ее развития. Эта стратегия «позволяет организации осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств» [1, с. 24] и предусматривает завоевание определенных позиций в конкурентной борьбе за счет развития традиционных или освоения новых видов бизнеса, проникновение на новые рынки.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Основные компоненты стратегического планирования состоят в следующем [2, с.252-254]:

1) формирование миссии и целей организации. Формирование миссии, четкое и продуманное определение целей развития бизнеса позволяют организации оптимально распределять ресурсы и создавать грамотную стратегию развития. Для формулирования миссии компании может быть использована модель Аббея.

2) стратегический анализ среды организации. Факторы макросреды не имеют прямого воздействия на организацию, но косвенно могут значительным образом на нее воздействовать и влиять на ее долгосрочные решения. Обычно для анализа макроокружения определяют 6 основных групп факторов: политические, правовые, экономические, социальные (некоторые авторы разделяют их на две составляющие: демографическую и культурную), технологические, природные. Можно рассчитать интегральную оценку влияния этих факторов на организацию.

Мезосреда – это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Для анализа мезосреды часто используется модель 5 сил конкуренции М. Портера, содержащую 5 элементов, которые необходимо подвергнуть оценке: уровень внутриотраслевой конкуренции, угроза входа новых игроков, товары-субституты (заменители), рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей. Привлекательность отрасли будет тем выше, чем слабее выше указанные силы. [3, с. 72] При стратегическом

анализе внутренней среды выделяют менеджмент, маркетинг, финансы, производство, персонал.

Для интеграции факторов внешней и внутренней среды организации и выявления связей между ними применяют SWOT-анализ [2, с. 264].

3) определение стратегических альтернатив с использованием различных моделей: «товар - рынок» И. Ансоффа, конкурентных стратегий М. Портера, Бостонской консалтинговой группы (BCG), McKinsey. [4, с. 207, 381, 392]

4) выбор стратегии основывается на расчете таких показателей, как прибыль, рентабельность, риски, окупаемость и др.

На каждом из этапов стратегического планирования применяются разнообразные методы и модели.

Временной горизонт стратегического планирования составляет, как правило, 3-5 лет и более, но для предприятий сферы услуг, функционирующих в нестабильной среде, 1-3 года. [5, с. 99]

Объект исследования - рекламное агентство ООО «Реклама-Юг», находящееся в городе Нальчике Кабардино-Балкарской республики. Виды деятельности агентства: производство рекламы (изготовление видеороликов, аудиороликов, дизайн-макетов, презентационных фильмов, разработка логотипов, брэнд-бука, фирменного стиля); продажа услуг агентств (посреднические услуги); изготовление широкоформатной печати (печать на баннерной ткани, самоклеющейся пленке, бумаге, полиэфирной ткани, баннерной сетке); размещение наружной рекламы (более 80 двухсторонних рекламных конструкций размером 6\*3, фасады домов, растяжки, изготовление рекламных конструкций, монтажные работы).

С помощью методики анализа макросреды, представленной в таблице 1, можно охарактеризовать степень и характер влияния какого-либо ее фактора, указать наиболее значимые факторы, спрогнозировать возможную реакцию предприятия на данный фактор. При сопоставлении и суммировании этих значений друг с другом рассчитывается интегральная оценка влияния макросреды.

Интегральная оценка влияния факторов макроокружения может быть получена следующим образом:

$$ИО = \alpha A + \beta B + \dots + \gamma C, \quad (1)$$

где  $\alpha, \beta, \gamma$  - коэффициенты относительной важности влияния фактора, в сумме равны 1.

A, B, C – бальная оценка интенсивности изменения влияния отдельного фактора.

Для ООО «Реклама-Юг» ИО = 0,41.

$$ИО = 0,5 + (-0,05) + 0,3 - 0,22 - 0,39 - 0,12 + 0,39 - 0,12 + 0,24 - 0,12 = 0,41.$$

Так как в данном случае положительное влияние ряда факторов больше отрицательного, то в целом

воздействие макроокружения на деятельность предприятия положительное.

Таблица 1

**Анализ и оценка макроокружения ООО «Реклама-Юг»**

Table 1

**Macro Environment Analysis and Evaluation of LLC Reklama-Yug**

Факторы макросреды	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция развития	Характер влияния («-» отрицательное, «+» положительное)	Балльная оценка от 1 до 5	Коэффициент относительной важности влияния фактора	Интегральная оценка	Возможные ответные действия организации
<b>Политические факторы</b>							
Политическая ситуация в стране	Стабильная	Неизменно	(+), стабильная политическая ситуация способствует развитию предприятия	+ 5	0,1	0,5	Претворение в жизнь стратегии роста предприятия, поиск путей его развития
Взаимодействие с местной администрацией	Значительное	Неизменно	«-» вмешательство во в текущую деятельность организации	-1	0,05	-0,05	Выстраивание ценовой политики с учетом вмешательства
<b>Экономические факторы</b>							
Экономический рост	Рост	Дальнейший рост экономики	(+) увеличение благосостояния субъектов рынка, заказов	+ 2	0,15	0,3	Рост объемов продаж, развитие предприятия
Уровень инфляции	Повышается	Сохранение тенденции	« - » обесценивание накоплений	-2	0,11	-0,22	Повышение цен
Конкуренция	Высокий уровень	Ужесточение	«-» отток потребителей	-3	0,13	-0,39	Повышение качества услуг, активный маркетинг
Уровень жизни людей	Ниже среднего и средний у большинства населения	Улучшение благосостояния людей	«- » повышение требований к условиям труда и его оплаты	-2	0,06	-0,12	Совершенствование системы мотивации и условий труда
Спрос	Стабильный	Неизменно	«+» стабильные доходы организации	+3	0,13	0,39	Наличие эксклюзивных рекламных услуг
<b>Правовые факторы</b>							
Закон «О рекламе»	Стабильно	Неизменно	«-» ограничивает действия предприятия	-2	0,06	-0,12	Соблюдение закона
<b>Технологические факторы</b>							

Научно-технический прогресс	Постоянный рост	Развитие новых технологий	«+» снижение издержек за счёт применения новых технологий	+3	0,08	0,24	Введение в строй нового оборудования с целью получения максимальной прибыли
Социальные факторы							
Уровень специального образования	Дефицит кадров	Сохранение тенденции	« - » большие сроки в подборе персонала	-2	0,06	-0,12	Обучение персонала, повышение квалификации
					1	0,41	

При анализе мезосреды рекламного агентства учитывалось, что у каждого из направлений ООО «Реклама-Юг» собственная доля рынка и его география. Но в целом организация работает с предприятиями Нальчика и КБР. Бурное развитие рынка производства рекламы в Нальчике приводит к появлению некоторых фирм-новичков, но пока они не заявили о себе настолько, чтобы рассматривать их в рамках данного анализа. Вместе с тем, наличие конкурентов не обязательно должно рассматриваться лишь в пределах территории, где ведется производство. Некоторые из заказчиков являются региональными и российскими брендами, с подразделениями в других городах. Эта ситуация заставляет расширенно подходить к рассмотрению

конкурентов и включить сюда организации, работающие в ближайших областях.

Предприятия-конкуренты, уже закрепленные на отраслевом рынке: РА «Кавказ», РК «Ярче», «Реклама КБР», «Пиксарт», «Нальчик».

Для изучения относительных конкурентных позиций компаний, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки. Стратегическую группу образуют предприятия с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями. Для выявления ближайших конкурентов составлена карта стратегических групп конкурентов в г. Нальчике (рис. 1).

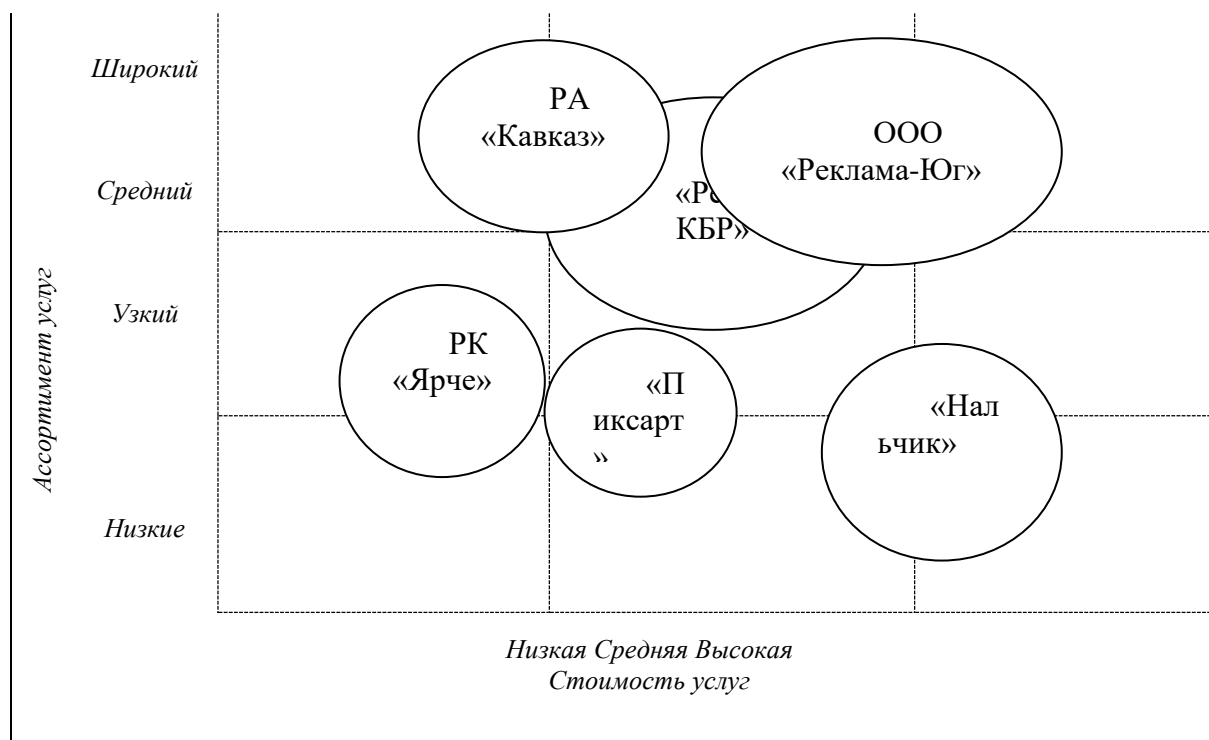


Рисунок 1 – Карта стратегических групп рекламных агентств-конкурентов  
Figure 1 - Map of strategic groups of competitive advertising agencies

Чем ближе друг к другу на карте расположены агентства, тем сильнее конкурентная борьба между

ними. Ближайшими конкурентами для ООО «Реклама-Юг» являются РА «Кавказ» и «Реклама КБР».

Как видно из таблицы 2 ООО «Реклама-Юг» имеет ряд конкурентных преимуществ: доля рынка, контролируемая предприятием; использование современного оборудования; высокое качество продукции; положительный имидж предприятия; широкий ассортимент основных и дополнительных услуг.

Одним из важных факторов успеха ООО «Реклама-Юг» является индивидуальный подход к каждому заказчику, который заключается в выделение целевой аудитории, заполнении брифа для написания сценария, установление целей, которых хочет добиться заказчик изготовления аудио- и видеопродукции, срочность исполнения заказа.

Таблица 2

## Профиль конкурентных преимуществ ООО «Реклама-Юг»

Table 2

## Profile of competitive advantages of LLC Reklama-Yug

Характеристики	Варианты оценки					Удельный вес, %	Итоговая оценка	Сильнейший конкурент
	Хуже конкурента		Лучше конкурента					
	-2	-1	0	1	2			
<b>Маркетинг</b>								
Доля рынка, контролируемая предприятием				*		0,12	+0,12	РКБР
Цены на услуги		*				0,14	-0,04	РКБР
Сбыт: знание потребностей покупателей				*		0,08	+0,08	Кавказ
Рекламная деятельность		*				0,01	-0,01	Кавказ
Ассортимент услуг				*				РКБР
Дополнительный сервис по оказанию услуг				*				РКБР
<b>Производство</b>								
Расположение офиса	*					0,11	-0,22	РКБР
Использование оборудования					*	0,03	+0,06	РКБР
Качество продукции					*	0,11	+0,22	Кавказ
<b>Технология</b>								
Радиус вещания		*				0,02	-0,02	РКБР
<b>Организация и управление</b>								
Тип организационной структуры			*			0,02	+0,00	РКБР
Престиж и имидж фирмы					*	0,04	+0,08	РКБР
Организационный климат, культура				*		0,02	+0,02	Кавказ
<b>Персонал</b>								
Условия найма			*			0,03	0,00	РКБР
Система вознаграждения				*		0,14	+0,14	Кавказ
Расходы на повышение квалификации кадров		*				0,03	-0,03	Кавказ
Текущая текучесть кадров		*				0,08	-0,08	Кавказ
Профессиональный опыт работников		*				0,04	-0,04	РКБР
						1	+0,28	

Но при этом ООО «Реклама-Юг» проигрывает своим основным конкурентам в цене на оказание услуг, расположении офиса, радиусе вещания, в расходах на повышение квалификации кадров (низкий уровень), имеют место высокая текучесть кадров и недостаточный профессиональный опыт, что немаловажно для рекламодателя.

Определить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами предприятия позволяет матрица SWOT. (таблица 3) Отсутствие товаров и услуг-субститутов и стабильный спрос на рекламные услуги в сочетании с положительным имиджем организации, широким ассортиментом основных и дополнительных услуг позволяют работать в направлении расширения

клиентской базы и увеличении рыночной доли. Сильные стороны рекламного агентства также способствуют снижению рисков негативного воздействия усиления конкуренции, роста цен, дефицита кадров путем создания программы лояльности для постоянных клиентов, обучения персонала. Проблемы внутренней среды ООО «Реклама-Юг» можно решить, только создав систему стратегического планирования и развивая маркетинговую деятельность, чему способствуют возможности внешней среды, а также выбрав стратегию экономии затрат и оптимизировав ассортиментную структуру, что позволит снизить влияние внешних угроз.

Таблица 3

## Матрица SWOT

Table 3

<b>Matrix SWOT</b>		
	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Отсутствие товаров-заменителей. 2. Появление новых технологий. 3. Стабильный спрос на рекламные услуги.	<b>УГРОЗЫ</b> 1. Появление новых конкурентов 2. Рост цен 3. Дефицит профессии.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Положительный имидж организации. 2. Высокая квалификация персонала. 3. Широкий ассортимент услуг. 4. Контроль качества. 5. Использование современного оборудования. 6. Дополнительный сервис по оказанию услуг.	<b>СИЛА И ВОЗМОЖНОСТЬ</b> Выход на новые рынки. Расширение клиентской базы. Внедрение новейших технологий и повышение технического уровня.	<b>СИЛА И УГРОЗЫ</b> Сотрудничество с постоянными клиентами (программа лояльности). 2. Обучение персонала.
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Отсутствие системного стратегического планирования. 2. Нерациональный ассортимент услуг (наличие низкорентабельных услуг). 3. Высокая себестоимость продукции.	<b>СЛАБОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Формирование системы стратегического планирования. 2. Развитие маркетинговой деятельности. 3. Совершенствование системы управления персоналом.	<b>СЛАБОСТИ И УГРОЗЫ</b> 1. Сокращение затрат на изготовление продукции и оказание услуг. 2. Оптимизация ассортиментной структуры.

Процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, изменения цен, перестановки среди основных конкурентов, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Процесс формирования стратегии предусматривает формирование общей стратегии предприятия и определение функциональных стратегий.



Для ООО «Реклама-Юг» при выработке общей стратегии использована модель «Мак Кинзи».

Таблица 4

## Модель «Мак Кинзи»

Table 4

Привлекательность отрасли (рынка)	Позиция в конкуренции		
	Слабая	Средняя	Сильная
Высокая	Поиск новых сегментов рынка или уход с рынка	Заклучение договоров с иногородними рекламными агентствами	Удерживать или расширять лидерство на рынке
Средняя	Уход с рынка, постепенное сокращение клиентской базы	Рост или уход с рынка	Удерживать лидерство на рынке
Низкая	«Снять урожай» (отказаться)	«Снять урожай», медленно уходить	Изъятие основного капитала или избирательная оборонительная стратегия

 - типовые стратегии  
 - стратегия ООО «Реклама-Юг»

Поскольку привлекательность рынка высокая и позиция в конкуренции сильная, можно рекомендовать

стратегию удержания или расширения лидерства на рынке.

Для успешной реализации выбранной стратегии необходимы скоординированные и взаимодополняющие функциональные стратегии: финансовая, маркетинговая, производственная и кадровая стратегии. Для ООО «Реклама-Юг» предлагаются:

- маркетинговая стратегия - увеличение объема продаж. В основу стратегии входят основные разделы: анализ ситуации, исследование рынка, цели рыночной деятельности, выстраивание ценовой политики, стимулирование сбыта продукции, услуг, разработка рекламных кампаний;

- финансовая стратегия - увеличение темпов роста прибыли, контроль за распределением финансовых ресурсов;

- в качестве производственной стратегии выбрана минимизация себестоимости продукции/услуг;

- кадровая стратегия - развитие персонала. Необходимо провести тестовый анализ по мотивирующим факторам каждого сотрудника, разработать систему мотивации кадров. Увеличению заработной платы будет способствовать рост объемов производства. Проведение ежегодного обучения персонала с целью повышения его технического и профессионального уровня.

В завершении хотелось бы вернуться к мысли П. Друкера о том, что каждая организация имеет свою теорию бизнеса, которая трансформируется в

практическую деятельность с помощью стратегии и способствует достижению желаемых результатов в неконтролируемой среде. [1, с. 24]

#### Список использованной литературы и источников

1. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
2. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 656 с.
3. Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П., Кокин А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Издательство РГЭУ (РИНХ), 2013. 199 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 576 с.
5. Байков Е.А. Организация стратегического планирования на предприятиях сферы услуг в условиях нестабильности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. С. 98-102.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ-ДРАЙВЕРОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

*Малыхина Ирина Олеговна*

*кандидат экономических наук, доцент  
Белгородский государственный технологический  
университет им. В.Г. Шухова  
г. Белгород*

### THEORETICAL BASES AND PRACTICAL ASPECTS OF SCALING HIGH-TECHNOLOGY DRIVER COMPANIES INNOVATIVE DEVELOPMENT

*Malykhina Irina Olegovna*

*PhD in Economics, associate Professor,  
Belgorod state technological University V.G. Shukhov  
Belgorod, Russia*

DOI: [10.31618/nas.2413-5291.2020.2.56.242](https://doi.org/10.31618/nas.2413-5291.2020.2.56.242)

#### Аннотация

Актуальность исследования подтверждена высокой важностью инновационного и технологического развития экономики. Целью исследования является анализ теоретических основ масштабирования высокотехнологичных компаний- драйверов инновационного развития. Основу исследования составили общенаучные методы: анализа и синтеза, системного анализа, индукции. Представлено авторское определение высокотехнологичных компаний- драйверов инновационного развития. Совершенствованы теоретические основы масштабирования высокотехнологичных компаний как основы инновационного и технологического развития экономики.

#### Abstract

The relevance of the study is confirmed by the high importance of innovative and technological development of the economy. The aim of the study is to analyze the theoretical foundations of scaling high-tech companies, drivers of innovative development. The basis of the study was general scientific methods: analysis and synthesis, system analysis, induction. The author's definition of high-tech companies-drivers. The theoretical foundations for scaling up high-tech companies as the basis for innovative and technological development of the economy have been improved.

**Ключевые слова:** инновационно- инвестиционная деятельность, высокотехнологичные компании-драйверы, масштабирование, экономическое развитие, экономическая система.