

УДК 005.21

DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1900

Шифр специальности ВАК: 5.2.6

К проблеме систематизации методов стратегического менеджмента

О.В. Симагина, Ю.В. Вершинина ✉

*Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Россия, г. Новосибирск*

✉ veryuv@nso.ru

Аннотация. Актуальность: описывая систему стратегического управления, необходимо обращаться к фундаментальным научным принципам, которые являются универсальными и находят своё применение в различных областях знания. Особое значение имеют принципы комплексности и системности. Однако в настоящее время в научной литературе методы стратегического менеджмента изучаются разрозненно, что негативно сказывается на качестве управленческих решений, а также не позволяет сформировать необходимую и достаточную теоретическую и методологическую базу стратегического менеджмента.

Цель: систематизировать методы стратегического менеджмента, описанные в научной литературе.

Методы: обобщение, анализ документов, сравнительный анализ, синтез данных. **Результаты:** последовательно проанализированы возможности применения структурно-функционального и содержательного подходов к описанию системы стратегического управления. Показано, что содержательный подход является более подходящим для представления системы стратегического менеджмента. Предложены авторские модели процесса стратегического управления и систематизации методов в цикле стратегического менеджмента. **Выводы:** разработанные схемы не только упорядочивают уже существующую информацию о методах и приемах, используемых в процессе стратегического управления, но также создают основу для дальнейших исследований в области обобщения и систематизации теории и практики стратегического менеджмента.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, методы стратегического менеджмента, систематизация, структурно-функциональный подход, содержательный подход

Для цитирования: Симагина О.В., Вершинина Ю.В. К проблеме систематизации методов стратегического менеджмента // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – Т. 52. – № 4. – С. 113–127. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1900

UDC 005.21

DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1900

Problem of systematization of strategic management methods

O.V. Simagina, Yu.V. Vershinina ✉

*Siberian Institute of Management – Branch of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration, Novosibirsk, Russian Federation*

✉ veryuv@nso.ru

Abstract. Relevance. Describing the system of strategic management, it is necessary to refer to the fundamental scientific principles that are universal and find their application in various fields of knowledge. In particular, the principles of comprehensiveness and systematicity are particularly important here. However, to date in the scientific literature the methods of strategic management are studied in a fragmented manner, which negatively affects the implementation of managerial decisions and analytical actions, as well as does not allow forming the necessary and sufficient theoretical and methodological basis of strategic management. **Aim.** To systematize the methods of strategic management described in the scientific literature. **Methods.** Generalization, document analysis, comparative analysis, data synthesis. **Results.** The authors have analyzed consistently the possibilities of application of structural-functional and substantive approaches to the description of strategic management system. It is shown that the substantive approach is more suitable for describing the strategic management system. The authors proposed the models of the strategic management process and systematization of methods in the strategic management cycle. **Conclusions.** The developed schemes not only organize the already existing information about the methods and techniques used in strategic management, but also create a basis for further research in the field of generalization and systematization of the theory and practice of strategic management.

Keywords: strategic management, methods of strategic management, systematization, structural-functional approach, substantive approach

For citation: Simagina O.V., Vershinina Yu.V. Problem of systematization of strategic management methods. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2024, vol. 52, no. 4, pp. 113–127. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1900

Введение

В каждой социальной и экономической системе, а также в рамках механизмов стратегического управления исследователи сталкиваются с феноменом двойственности. Внутри каждой структуры существуют элементы, которые обладают своей относительной независимостью и способностью к самоуправлению, и в то же время они могут достигать уровня полного противопоставления друг другу. Эта уникальная способность к автономии и одновременно к противоречию определяет динамику и функционирование любой социально-экономической структуры, включая феномен стратегического управления [1]. В процессе описания системы стратегического управления авторы неизбежно обращаются к фундаментальным научным принципам, которые являются универсальными и находят своё применение в различных областях знания. Особенно важны принципы комплексности и системности. Структурно-функциональный подход позволяет увидеть систему стратегического управления как совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет определённые функции, внося свой вклад в достижение общей стратегии. Содержательный подход, в свою очередь, акцентирует внимание на содержании этих функций, их значении и влиянии на общую эффективность системы [2]. В каждом аспекте функционирования системы можно заметить наличие двойственности, которая заслуживает отдельного рассмотрения.

Во-первых, когда ученые говорят о том, что необходимо определить элементы системы и понять, как они взаимодействуют друг с другом, подразумевается структурно-функциональный подход. Этот подход позволяет глубже проникнуть в суть процессов, происходящих внутри системы, и понять, как различные ее составляющие влияют на общую картину.

Во-вторых, когда речь заходит о разделении исследования на две ключевые области (разработку стратегии управления, расчетно-методическое обоснование), реализуется содержательный подход. Этот подход позволяет не только разрабатывать эффективные стратегии управления, но и обеспечивать их научное обоснование и практическую применимость.

В рамках стратегического управления, которое является неотъемлемой частью успешного функционирования любого современного предприятия, особое внимание следует уделить аналитическим процедурам. Они занимают ключевое место, поскольку обеспечивают необ-

ходимую основу для принятия взвешенных и рациональных управленческих решений. Важно осознавать, что именно благодаря аналитическим процедурам стратегическое управление приобретает целостность и системность.

В связи с этим общая концепция стратегического управления может быть визуализирована и представлена в виде четкой схемы стратегического анализа. Эта схема является не просто инструментом для определения управленческих решений и планирования аналитических мероприятий, но также служит наглядным пособием для понимания того, как различные этапы процесса стратегического управления взаимосвязаны друг с другом. Более того, схема стратегического анализа предоставляет возможность детализировать каждый из этапов, что, в свою очередь, позволяет более глубоко и всесторонне понять структуру и динамику стратегического управления.

В рамках конкретного контекста задачи, связанные с организацией стратегического менеджмента, решаются задолго до того, как начнутся активные работы по формулированию стратегических планов. Организационная теория охватывает процессы формирования управленческой структуры, включая её упорядоченность и определение временных границ, а также обеспечивает управленцев необходимым нормативно-методическим инструментарием.

Управление, как известно, представляет собой сложную систему, в которой каждый элемент играет свою уникальную роль. В этой системе структура выступает в качестве каркаса, который обеспечивает возможность организованного и последовательного выполнения действий. Она позволяет постепенно углубляться, начиная с широкого спектра выполняемых функций, и переходить к более узким подфункциям, а затем шаг за шагом добираться до конкретных задач и детализированных процедур управления.

Ключевым аспектом такого подхода является четкое выделение различных этапов процесса. Это выделение включает в себя как относительно независимые этапы, так и взаимосвязанные и выполняемые в определенной последовательности. Временные рамки играют здесь решающую роль, так как они позволяют координировать действия и синхронизировать работу различных элементов процесса.

Кроме того, организационная структура является неотъемлемым инструментом, который связывает все части задачи с конкретными исполнителями. Она обеспечивает четкую связь между задачами, ответственными за их выполнение, и потоком документации, который протекает в организации. Это, в свою очередь, способствует более эффективному управлению ресурсами и повышению общей продуктивности работы организации.

Научный обзор

С 1970-х гг., представленных работами I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, J.F. Moore, M.E. Porter [3–7], и до нашего времени, когда появились актуальные методы анализа бизнес-экосистем авторства D. Isenberg, E. Stam, M.G. Jacobides, A. van de Ven [8–11], требования к стратегическому управлению значительно выросли. Сегодня в списке важных факторов появились ранее считающиеся постоянными внешние условия, включая поддержку экологически чистого бизнеса, стремление к декарбонизации и соблюдение ESG-стандартов (экологические, социальные, управленческие). С увеличением сложности и неопределенности в экономической и социальной сферах возникли новые концепции, изучающие нелинейность и сложное взаимодействие между различными акторами. Например, в рамках «тройных и четверных спиралей», объединяющих науку, бизнес, образовательные учреждения и общество для разработки и применения новых знаний.

Вместе с тем уровень развития управленческой теории и методологии напрямую зависит от степени осознания общественного запроса на научное изучение практических проблем. В настоящее время начинают формироваться собственные методологические подходы, хоть и с применением общенаучных методов. Иными словами, сейчас организации только начи-

нают осознавать необходимость разработки всесторонней стратегии развития вместо использования отдельных методов управления для решения конкретных задач. Ранее комплексное планирование стратегии было характерно скорее для уникальных компаний, чем для всех организаций в целом.

Именно поэтому до настоящего времени не появилось работ с детальным описанием внедрения и реализации стратегии, обеспечивающей соответствие внутреннего положения системы сложности и изменчивости внешней среды.

Методология исследования

В ходе проведения данного исследования был осуществлен тщательный и всесторонний анализ научных трудов, посвященных актуальным вопросам конкурентного и портфельного стратегического анализа. Особое внимание было уделено изучению и систематизации уже имеющихся публикаций в данной области, что позволило сформировать теоретическую основу для дальнейших выводов, выявить и классифицировать различные группы авторов, каждый из которых делает акцент на определенных аспектах стратегического управления. Некоторые из них сосредоточили свои усилия на стратегическом анализе в целом, другие – на стратегическом контроле, а третьи – на стратегическом планировании. Таким образом, исследование опирается на широкий спектр научных источников, что обеспечивает его высокую степень достоверности и научную обоснованность.

Результаты

Обобщенно стратегический анализ состоит из двух частей:

- конкурентный анализ;
- портфельный анализ.

Первый дает возможность оценить, насколько ресурсы компании или системы готовы к новым вызовам на рынке в рамках ее основной деятельности. Этап начинается с определения стратегических задач. Важно осознавать, что при проведении такого анализа особое внимание следует уделить тому, чтобы критерии оценки были не только четкими и понятными, но и имели возможность быть измеренными и конкретизированными. Это не относится непосредственно к целям, которые ставятся перед компанией, а скорее, к параметрам, по которым будет оцениваться их достижение. В итоге решение о том, какие цели ставить перед собой, полностью лежит на руководстве организации. Р.М. Грант в своих работах акцентирует внимание на том, что стремление к формулированию и достижению высоких, смелых и амбициозных целей часто становится ключевым моментом, который задает направление для успешного развития и роста компании [12].

В процессе тщательной и всесторонней разработки стратегического прогноза, который охватывает все аспекты будущего развития компании, уделяется особое внимание каждой из долгосрочных целей, стоящих перед организацией. Этот этап включает в себя глубокий анализ первоначальных задач, а также их предполагаемое состояние в будущем, что позволяет с высокой точностью выявить существующие недостатки и пробелы в текущей стратегии. Такой подход дает возможность четко определить ключевые проблемы, требующие немедленного решения.

Далее все усилия команды экспертов сосредоточены на том, чтобы минимизировать выявленные разрывы. Это достигается путем внедрения новшеств в уже существующие направления деятельности, что включает в себя проведение детального конкурентного анализа. Кроме того, особое внимание уделяется расширению спектра деятельности компании через диверсификацию, что предполагает глубокий портфельный анализ и поиск новых возможностей для роста и развития.

Анализ конкурентной среды осуществляется по двум ключевым направлениям:

- идентификация ключевых сильных и слабых аспектов, которые позволяют компании выделяться на фоне других участников рынка;
- исследование рыночных возможностей на основе данных о наиболее эффективных конкурентах.

В рамках устранения выявленных разрывов команда активно занимается созданием целого ряда конкретных проектов, программ и детально проработанных бизнес-планов. Одновременно с этим осуществляется глубокий анализ стратегий, которые оказались успешными у конкурентов. Особое внимание уделяется их инвестиционной деятельности, что позволяет определить наиболее эффективные подходы и методы для достижения целей, максимально приближенных к тем, что используют лидеры отрасли.

В результате проведенных мероприятий и анализа создается обновленный прогноз, который предполагает не просто улучшение, но и значительный рост потенциала организации.

Конкурентный анализ в итоге приводит к формированию целостной картины недостатков стратегического портфеля. Однако, если по каким-то причинам поставленные цели не достигаются, компании не останавливаются на достигнутом. В таких случаях они готовы пересмотреть свои приоритеты, внести коррективы в конкурентную позицию и даже пересмотреть сами цели, чтобы обеспечить соответствие стратегии текущим условиям рынка и потребностям клиентов [13].

После проведения стратегического анализа наступает этап имплементации и реализации разработанной стратегии. Ключевым требованием на данном этапе является обеспечение координации между внутренними компетенциями организации и динамикой внешней среды, характеризующейся своей сложностью и подвижностью. Следует отметить, что процесс реализации стратегии не имеет четко установленных регламентов, а его описание в научной литературе нередко носит поверхностный характер.

В академическом дискурсе наблюдается тенденция акцентирования внимания на значимости отдельных аспектов управленческой функции, таких как стратегический анализ, стратегический контроль, стратегическое планирование и др. Это приводит к ситуации, когда исследователи «перетягивают одеяло» на свою сторону, уделяя внимание одной из функций в ущерб комплексному подходу. Примеры такой селективности можно наблюдать в таблице.

Таблица. Примеры акцентирования внимания на функциях управления
Table. Examples of emphasising management functions

Источник Source	Основная мысль
[14]	«Стратегическое планирование, являясь одной из базовых функций стратегического управления, в значительной степени влияет на адаптацию деятельности организации в современных условиях» (Strategic planning, being one of the basic functions of strategic management, significantly influences the adaptation of the organization activities in modern conditions)
[15]	«К настоящему времени стратегическое планирование является важнейшей составляющей стратегического менеджмента и одним из основных направлений теории управления, что в немалой степени способствует эффективной деятельности многих зарубежных компаний» (By now, strategic planning is the most important component of strategic management and one of the main directions of management theory, which to a large extent contributes to the effective operation of many foreign companies)
[16]	«Очевидно, что обеспечение социально-экономического развития предполагает определенную деятельность со стороны государства. Стратегическое планирование в данном случае является основным административно-правовым механизмом, посредством которого такая деятельность должна обеспечиваться» (It is obvious that ensuring socio-economic development presupposes certain activities on the part of the state. Strategic planning in this case is the main administrative and legal mechanism, by which such activities should be ensured)

[17]	«Стратегическое планирование является важным компонентом построения дорожной карты для миссии и видения будущего организации. Оно позволяет совету директоров и руководству оценивать текущую среду, позицию компании в этой среде, а затем разработать план успешного выполнения миссии организации» (Strategic planning is an essential component of building a roadmap for an organization mission and vision for the future. It allows the board and management to assess the current environment, the company position in that environment, and then develop a plan to successfully achieve the organization mission)
[18]	«В условиях нестабильной внешней среды, когда изменений непредсказуемы и не всегда поддаются полному контролю, долгосрочный план, по сути, становится главным и практически единственным элементом системы стратегического менеджмента. В этом случае в системе стратегического менеджмента основным звеном является стратегический анализ, который связывает перспективы развития и цели компании между собой для выработки стратегии» (In an unstable external environment, when changes are unpredictable and not always subject to complete control, a long-term plan, in essence, becomes the main and practically the only element of the strategic management system. In this case, the main element in the strategic management system is strategic analysis, which links the development prospects and goals of the company to each other for the development of a strategy)
[19]	«В сложных и динамичных условиях современного бизнеса жизнеспособность, успешность функционирования и устойчивость организаций в долгосрочной перспективе в значительной степени определяются наличием грамотной стратегии организации и эффективностью ее реализации, что в свою очередь зависит от качества информационно-аналитического обеспечения стратегического управления в целом и стратегического анализа как его важнейшей составляющей» (In the complex and dynamic conditions of modern business, the viability, successful functioning and sustainability of organizations in the long term are largely determined by the presence of a competent organizational strategy and the effectiveness of its implementation, which in turn depends on the quality of information and analytical support for strategic management in general and strategic analysis as its most important component)
[20]	«Стратегический анализ является важнейшим этапом стратегического управления хозяйствующим субъектом и представляет собой процесс исследования и оценки влияния внутренних и внешних факторов на деятельность фирмы, результатом которого является формирование информационной базы для стратегического планирования» (Strategic analysis is the most important stage of strategic management of an economic entity and is a process of research and assessment of the influence of internal and external factors on a company activities, the result of which is the formation of an information base for strategic planning)
[21]	«Таким образом, стратегический контроль функций помогает предприятию быстро использовать ожидаемую потенциальную возможность и создавать новые условия высокой активности в перспективе. Контроллинг в стратегической сфере общественного мнения как «внутренний консультант» лучшего и лучшего собственника сельского хозяйства при постановке стратегических целей и задач, и их состояния» (Thus, strategic control of functions helps the enterprise to quickly use the expected potential opportunity and create new conditions for high activity in the future. Controlling in the strategic sphere of public opinion as an "internal consultant" of the best and best owner of agriculture when setting strategic goals and objectives, and their status)
[22]	«Что добиться оптимальных результатов деятельности, необходимо обеспечить согласованность и связь функций учета, анализа и контроля, так концепция стратегического контроля объединяет эти элементы в единую эффективную систему координации стратегического процесса» (In order to achieve optimal performance, it is necessary to ensure the consistency and connection of the functions of accounting, analysis and control, so the concept of strategic control unites these elements into a single effective system of coordination of the strategic process)
[23]	«Современные экономические условия, характеризующиеся ускоренной динамикой рыночной конъюнктуры, активной конкурентной борьбой за покупателей, требуют, чтобы процесс принятия управленческих решений опирался на результаты стратегического анализа, которые способны оказать серьезное влияние на будущую эффективность деятельности коммерческой организации» (Modern economic conditions, characterized by accelerated dynamics of the market situation, active competition for customers, require that the process of making management decisions be based on the results of strategic analysis, which can have a serious impact on the future effectiveness of a commercial organization)

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Множество исследователей не придают значения последовательности шагов в стратегическом планировании, что связано с гибкостью и длительностью данного процесса. Это объясняет характер стратегического менеджмента как «открытого», предполагающего регулярные корректировки и нарушающего последовательность функционального подхода, который принимает во внимание высокий уровень неопределенности.

В противовес этому для решения вышеуказанных проблем более целесообразно применять не функциональный, а процессный подход в управлении. Тем не менее в российской научной литературе этапы стратегического менеджмента часто описываются не в рамках «кругов» и «улиток», которые являются основой процессного управления.

Например, в исследовании Г.Н. Гужиной и А.А. Кузьминой представлена пятишаговая методология:

- 1) осуществление комплексного анализа;
- 2) формулирование основных задач и миссии компании;
- 3) создание и отбор разнообразных стратегических направлений для развития предприятия;
- 4) применение выбранной стратегии в практической деятельности предприятия;
- 5) обеспечение координации и мониторинга процесса реализации стратегии [24].

При этом для раскрытия содержания все равно описываются методы стратегического анализа. Хотя нельзя не признать, что в данной работе произведена удачная попытка сгруппировать методы по этапам.

Так, например, на этапе комплексного анализа в качестве методов, по мнению Г.Н. Гужиной и А.А. Кузьминой, могут быть использованы: SWOT-анализ, диаграмма Исикавы, экспертная оценка, морфологический анализ, матрица БКГ, построение конкурентной карты и т. п. [24].

Л.В. Панферова и Е.Ю. Иванов разделяют это мнение. По их словам, процесс стратегического планирования включает в себя несколько ключевых этапов. Сначала происходят тщательное изучение и оценка внешней и внутренней организационной среды. Затем определяются основная задача и миссия компании. Далее разрабатывается комплекс целей для организации. Следующим шагом является внедрение разработанной стратегии. После этого необходимо осуществлять мониторинг достигнутых результатов и, если потребуется, вносить изменения в первоначальный план [25].

Схожие этапы выделяет Т.К. Кравченко: диагностика ситуации, описание управленческих целей, разработка различных альтернативных вариантов решения проблемы, создание плана реализации, учет организационного аспекта [26].

О.М. Хотяшева предлагает следующий метод работы: на начальном этапе проводится тщательный анализ рыночных условий. Далее анализируются внутренние потенциалы компании и определяются границы применения конкретной стратегии инноваций. На третьем этапе с учетом рыночную нестабильность и внутренние ограничения разрабатываются альтернативные планы адаптации к изменениям внешней среды, причем их должно быть не менее трех. Затем руководство компании проводит тщательную и целенаправленную оценку каждой альтернативы, а также рассматривает вопросы финансирования выбранного курса действий. На пятом этапе создается детальный план действий для реализации выбранной стратегии инноваций. Наконец, на шестом этапе происходит координация процесса принятия решения, включающая в себя уточнение положений, принятых на высшем уровне управления, их доведение до всех уровней организации, распределение обязанностей и делегирование полномочий на более низкие уровни, что является ключевым элементом координации стратегического процесса [27].

А.В. Брякина и Н.В. Сироткина выявили свою последовательность принятия стратегических управленческих решений на основе индикаторов управления, которая в целом совпадает с мнением вышеперечисленных исследователей [28].

По мнению авторов статьи, для адекватного моделирования процессов стратегического управления оптимальным инструментом является применение концепции цикла OODA (Ориентирование – Решение – Действие – Адаптация), разработанной Джоном Бойдом. Изначально созданная для нужд военного дела данная концепция впоследствии нашла широкое применение в разнообразных областях, включая корпоративное управление, политическую деятельность и социологические исследования. Использование цикла OODA в этих сферах позволяет эффективно моделировать процессы и обосновывать управленческие решения на базе системного анализа и адаптивного подхода [29].

Цикл OODA представляет собой кибернетическую модель, характеризующуюся самовоспроизводящейся и саморегулирующейся природой. Данная модель включает в себя четыре последовательных этапа: наблюдение, ориентацию, принятие решения и действие. Она основана на принципе обратной связи, подразумевающим многократное повторение цикла. В соответствии с этой концепцией процессы, адекватно отражающие реальность, функционируют в рамках непрерывного цикла, осуществляя постоянное взаимодействие с окружающей средой и адаптируясь к её изменениям [30].

Цикл представляет собой четыре последовательных этапа:

- наблюдение (Observation) – сбор информации, которая должна максимально соответствовать реальности. Качество информации зависит от достоверности источников, фактов, независимости трактовки и т. д.;
- ориентация (Orientation) – формирование моделей поведения, создание возможных вариантов и оценка каждого из них по совокупности критериев;
- решение (Decision) – определение оптимального курса действий, который будет осуществлён в реальной жизни. Это процесс выбора наиболее подходящего сценария по итогам тщательного анализа установленных критериев;
- действие (Action) – непосредственная реализация выбранного плана, его трансформация из теории в практику. Выдача приказа или указания, начало проекта, старт маркетинговой кампании, активная защита структуры и объема ресурсов, новое позиционирование, коррекцию системы метрик с целью улучшения наблюдения в следующем цикле.

Трудности систематизации структуры и методологии стратегического управления в рамках процессного подхода определяются тем, что содержательный подход является более подходящим: он обеспечивает системное видение процессов стратегического управления.

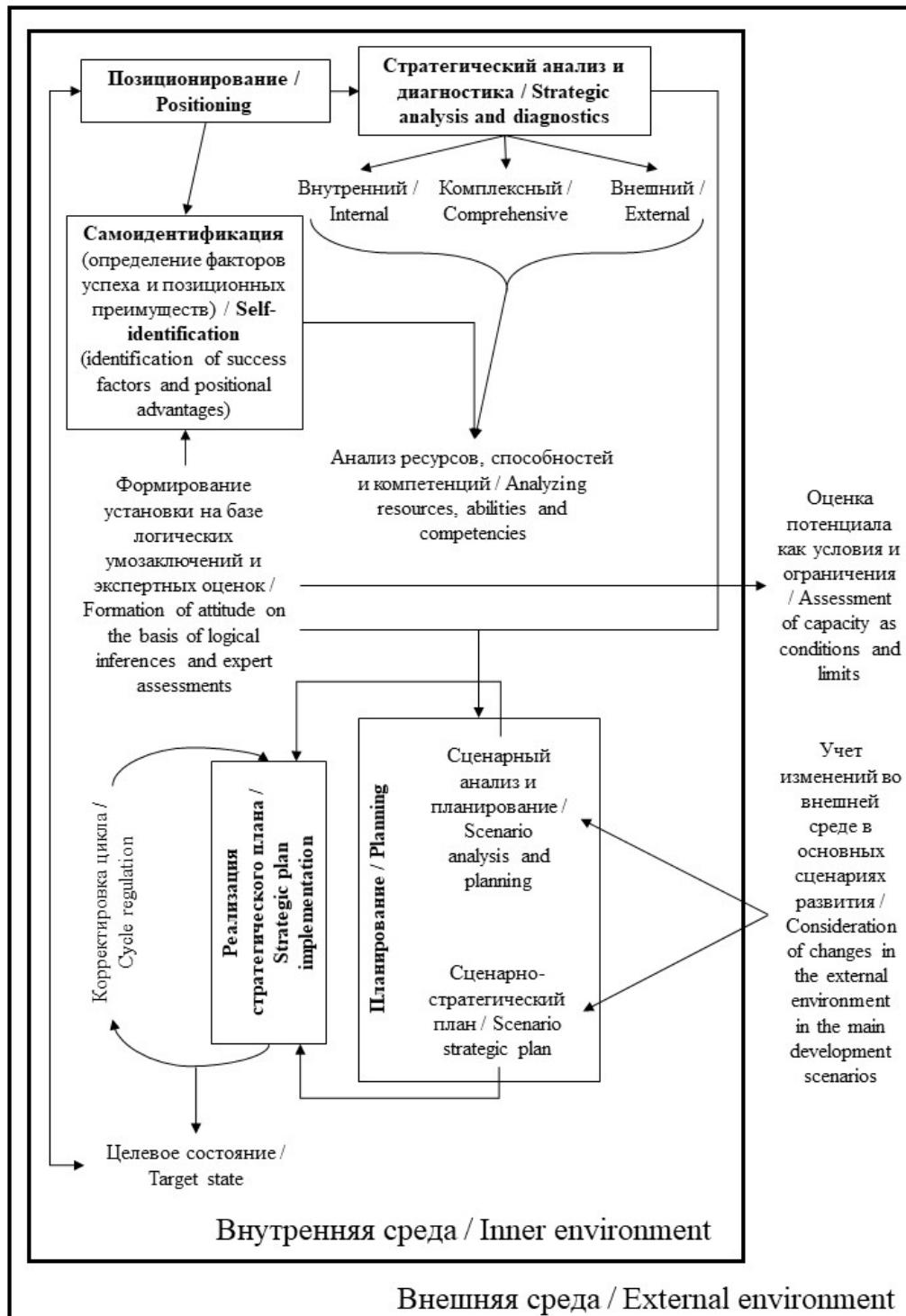
В содержательном контексте стратегического управления необходимо учитывать не только собственно подготовку и реализацию самой стратегии, но и такой феномен, как позиционирование, существенно влияющий на характер протекающих стратегических процессов.

В исследовании К.Ю. Курилова «Принципы формирования системы затрат промышленного предприятия» акцентируется внимание на неотъемлемой связи между стратегическим направлением деятельности организации и стратегическим позиционированием. Автор утверждает, что интеграция этих аспектов является ключевым фактором, способствующим достижению конкурентных преимуществ предприятия [31].

Л.М. Мартынов утверждает, что стратегическое позиционирование – фундаментальный принцип, на котором базируется аргументация в пользу создания альтернативных моделей стратегического развития организаций [32].

Е.В. Иванова пишет, что стратегическое позиционирование – ключевой аспект деятельности любой корпорации, вне зависимости от ее отраслевой принадлежности. Она подчеркивает, что стратегическое позиционирование закладывает фундамент для создания корпоративного имиджа и оказывает значительное воздействие на прибыльность и конкурентные преимущества организации [33].

По мнению авторов статьи, позиционирование является одним из ключевых элементов схемы процесса стратегического управления наряду со стратегическим анализом и диагностикой (рис. 1).



Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the author.

Рис. 1. Процесс стратегического управления
Fig. 1. Strategic management

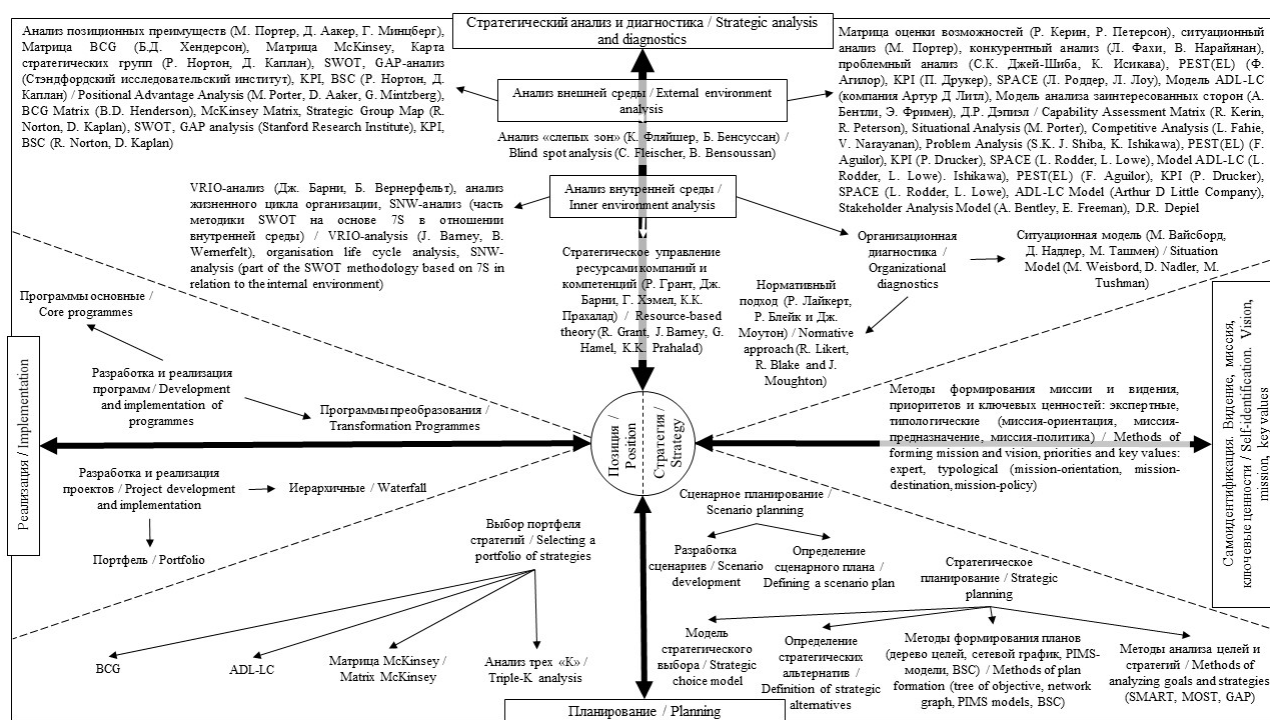
Формирование позиции (в том числе факторов успеха и позиционных преимуществ) влияет на формирование стратегического плана ничуть не меньше, чем результаты стратегического анализа, так как именно при позиционировании исследователи определяются с аспектами организации, которые будут развивать в процессе стратегического управления. По сути, это еще один из приемов описания организации, который используется в стратегическом менеджменте.

Феномен стратегического управления при этом не может быть раскрыт вне определения входящих в него видов деятельности.

Авторы статьи полагают, что особенностью процесса стратегического управления организацией является необходимость выделения этапа самоидентификации в части видения миссии и ее ключевых ценностей. Этот этап предвосхищает стратегическое планирование, так как формирует его фокус на определенных аспектах функционирования и развития организации.

Таким образом, замкнутый цикл стратегического управления состоит из следующих этапов: позиционирование; стратегический анализ и диагностика; самоидентификация; планирование; реализация.

Все эти виды деятельности имеют связанную между собой методическую базу. На рис. 2 представлены результаты обобщения известных методов стратегического анализа и управления, используемые на этапах стратегического процесса и на межэтапных корректировках.



Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the author.

Рис. 2. Система методов в цикле стратегического управления

Fig. 2. System of methods in the strategic management

Авторы предложили систематизацию методов стратегического управления с учетом его природы. Внутренний контур охватывает два основных аспекта стратегического управления (позицию и стратегию), которые позволяют понять этот процесс в статике и динамике. Внешний контур представляет собой структурированную систематизацию методов по этапам стра-

тегического процесса. Такой подход помогает рассмотреть различные способы выполнения каждого этапа, выбор которых зависит от ситуации и особенностей управляемого объекта.

Обсуждение

В результате проведенных исследований авторами статьи была разработана система, которая обеспечивает интеграцию и систематизацию разрозненных методик стратегического менеджмента. Данная система охватывает широкий спектр аспектов, включая определение позиции организации, формулирование стратегических направлений, процессы реализации стратегии, стратегический анализ и диагностику, а также вопросы самоидентификации и стратегического планирования.

Например, в категорию методов, ориентированных на планирование, авторами включены такие группы, как разработка проектов, формирование стратегического портфеля, сценарное планирование и стратегическое. Тем не менее первые две группы больше сфокусированы на процессе реализации, в то время как последние две – на самоопределении, что привело к их размещению в различных секторах системы.

Заключение

По мнению авторов статьи, подобный подход не только упорядочивает уже существующие знания, но и создает прочную основу для последующих исследований, направленных на дальнейшее обобщение и систематизацию как теоретических, так и практических аспектов стратегического менеджмента. Использование целостного подхода к сбору и анализу данных о различных методах и приемах, которые находят свое место в процессе стратегического управления, открывает новые горизонты для более глубокого понимания этой области. Это, в свою очередь, способствует развитию научной мысли и практического применения стратегического управления в различных сферах деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. – 7-е изд. – М.: Институт новой экономики, 2010. – 1472 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). – М.: Дело, 1997. – 704 с.
3. Ansoff I. Corporate strategy. – N.Y.: McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
4. Ansoff I. Strategic management. – London: Macmillan, 1979. – 236 p.
5. Ansoff I., Declerck R.P., Hayes R.L. From strategic planning to strategic management. – London: Wiley, 1976. – 257 p.
6. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. – N.Y.: HarperBusiness, 1996. – 297 p.
7. Porter M.E. On competition. – Boston: Harvard Business School, 1998. – 544 p.
8. Isenberg D. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: Principles for cultivating entrepreneurship. URL: <https://archive.org/details/Isenberg-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth/page/n7/mode/2up> (дата обращения 24.07.2024).
9. Stam E., Spigel B. Entrepreneurial ecosystems. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/usetkiwps/1613.htm> (дата обращения 24.07.2024).
10. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic management journal. – 2018. – Vol. 39. – № 8. – P. 2255–2276.
11. Stam E., Van de Ven A. Entrepreneurial ecosystem elements // Small business economics. – 2021. – Vol. 56. – № 2. – P. 809–832.
12. Грант Р. Современный стратегический. – СПб.: Питер, 2022. – 672 с.
13. Воробьев А.Д. Стратегия предприятия: правильное формулирование и успешная реализация. URL: <https://pakhotin.org/business/enterprise-strategy/> (дата обращения 24.07.2024).
14. Саркин А.В. Стратегическое планирование как базовая функция стратегического управления // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2009. – № 1 (23). – С. 62–67.
15. Бубнов Г.Г., Паутова А.В., Золотарев В.И. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления // Транспортное дело России. – 2011. – № 7. – С. 24–26.

16. Амкуаб К.Г. Стратегическое планирование как механизм обеспечения функций государства // Образование и право. – 2022. – № 12. – С. 33–36. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-12-33-36.
17. Кондрачук О.Е. Отдельные подходы к развитию стратегического менеджмента в организации // Московский экономический журнал. – 2023. – № 1. – С. 472–477. DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_1_25.
18. Сорокина А.В. Стратегический менеджмент: теория и практика. – М.: МГУПС, 2015. – 175 с.
19. Современный стратегический анализ: теория и практика использования в деятельности российских организаций: монография / И.В. Соклакова, Д.А. Ермилина, Л.Н. Панкова и др. – М.: Дашков и К, 2021. – 194 с.
20. Мирошникова Е.А. Роль и значение стратегического анализа в управлении деятельностью экономических субъектов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 3. – С. 37–42.
21. Лаенко О.А., Денисова К.Е. Стратегический контроллинг // Международный журнал гуманитарных и дополнительных наук. – 2016. – Т. 1. – С. 232–236.
22. Ровнушкина Н.А. Содержание и методические инструменты контроля реализации стратегий развития организации // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 11 (77). – С. 99–105.
23. Бороненкова С.А., Чепулянис А.В. Стратегический учет и анализ в управлении хозяйствующим субъектом // Journal of new economy. – 2011. – № 5 (37). – С. 20–29.
24. Гужина Г.Н. Структура и методология стратегического управления // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 12. – С. 110–113.
25. Панферова Л.В. Стратегическое планирование как основа для принятия управленческих решений // Oeconomia et Jus. – 2019. – № 3. – С. 10–18.
26. Кравченко Т.К., Исаев Д.В. Системы поддержки принятия решений: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 292 с.
27. Хотяшева О.М., Слесарев М.А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 326 с.
28. Брякина А.В., Сироткина Н.В. Последовательность принятия стратегических управленческих решений на основе индикаторов управления // Территория науки. – 2014. – № 6. – С. 141–147.
29. Brehmer B. The dynamic OODA loop: Amalgamating Boyd's OODA loop and the cybernetic approach to command and control // 10th international command and control research technology symposium. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Dynamic-ODA-Loop-%3A-Amalgamating-Boyd-%E2%80%99-s-ODA-Brehmer/7e9d23a6911d636666338358505613bb5eba43b8# citing-papers> (дата обращения 24.07.2024).
30. Гарипов Т.А. Цикл НОРД (OODA): как принимать верные решения. URL: <https://uprav.ru/blog/cycle-nord/> (дата обращения 23.07.2024).
31. Курилов К.Ю. Принципы формирования системы затрат промышленного предприятия // АНИ: экономика и управление. – 2015. – № 3 (12). – С. 41–45.
32. Мартынов Л.М. Стратегическое позиционирование организаций в условиях инновационной информационно-коммуникационной бизнес-среды // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 2 (часть 2) – С. 93–95.
33. Иванова Е.В. Стратегическое позиционирование компаний // Современная наука: проблемы и перспективы развития: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. В 3 ч. Ч. 2. – Омск, 28 февраля 2020. – Омск: Омская гуманитарная академия, 2020. – С. 66–71.

Информация об авторах

Ольга Владимировна Симагина, доктор экономических наук, доцент, заместитель министра экономического развития Новосибирской области, Россия, 630007, г. Новосибирск, Красный пр., 18; solg@nso.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1174-1544>

Юлия Владимировна Вершинина, аспирант Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6; veryuv@nso.ru; <https://orcid.org/0009-0002-6363-1566>

Поступила в редакцию: 15.09.2024

Поступила после рецензирования: 23.11.2024

Принята к публикации: 30.12.2024

REFERENCES

1. *Big economic dictionary*. Ed. by A.N. Azriliyan. Moscow, Institute of New Economics Press, 2010. 1472 p. (In Russ.)
2. Mescon M., Albert M., Hedourie F. *Management*. Moscow, Delo Publ., 1997. 704 p. (In Russ.)

3. Ansoff I. *Corporate strategy*. N.Y., McGraw-Hill, 1965. 241 p.
4. Ansoff I. *Strategic management*. London, Macmillan, 1979. 236 p.
5. Ansoff I., Declerck R.P., Hayes R.L. *From strategic planning to strategic management*. London, Wiley, 1976. 257 p.
6. Moore J.F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. N.Y., HarperBusiness, 1996. 297 p.
7. Porter M.E. *On competition*. Boston, Harvard Business School, 1998. 544 p.
8. Isenberg D. *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Available at: <https://archive.org/details/Isenberg-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth/page/n7/mode/2up> (accessed 24 July 2024).
9. Stam E., Spigel B. *Entrepreneurial ecosystems*. Available at: <https://econpapers.repec.org/paper/usetkiwps/1613.htm> (accessed 24 July 2024).
10. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 2018, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276.
11. Stam E., Van de Ven A. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small business economics*, 2021, vol. 56, no. 2, pp. 809–832.
12. Grant P.M. *Modern strategic analysis*. St Petersburg, Piter Publ., 2022. 672 p. (In Russ.)
13. Vorobev A.D. *Enterprise strategy: correct formulation and successful implementation*. (In Russ.) Available at: <https://pakhotin.org/business/enterprise-strategy/> (accessed 24 July 2024).
14. Sarkin A.V. Strategic planning as a basic function of strategic management. *Uchenye zapiski St. Petersburg University of Management Technologies and Economics*, 2009, no. 1 (23), pp. 62–67. (In Russ.)
15. Bubnov G.G., Pautova A.V., Zolotarev V.I. Strategic planning as an essential functions. *Transport business in Russia*, 2011, no. 7, pp. 24–26. (In Russ.)
16. Amkuab K.G. Strategic planning as a mechanism for ensuring functions of the state. *Education and Law*, 2022, pp. 33–36. (In Russ.) DOI: 10.24412/2076-1503-2022-12-33-36.
17. Kondrachuk O.E. Individual approaches to the development of strategic management in the organization. *Moscow Economic Journal*, 2023, no. 1, pp. 472–477. (In Russ.) DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_1_25.
18. Sorokina A.V. *Strategic management: theory and practice. Study guide*. Moscow, Moscow State University of Railway Transport Publ., 2015. 175 p. (In Russ.)
19. Soklakova I.V., Ermilina D.A., Pankova L.N. *Modern strategic analysis: theory and practice of use in the activities of Russian organizations: a monograph*. Moscow, Dashkov and K Publ., 2021. 194 p. (In Russ.)
20. Miroshnikova E.A. Role and importance of strategic analysis in the management of economic entities. *Intellect. Innovations. Investments*, 2018, no. 3, pp. 37–42. (In Russ.)
21. Laenko O.A., Denisova K.E. Strategic controlling. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2016, vol. 1, pp. 232–236. (In Russ.)
22. Rovnushkina N.A. The content and methodological tools for monitoring the implementation of the organization's development strategies. *Theory and practice of modern science*, 2021, no. 11 (77), pp. 99–105. (In Russ.)
23. Boronenkova S.A., Chepulyanis A.V. Strategic accounting and analysis in the management of an economic entity. *Journal of new economy*, 2011, no. 5 (37), pp. 20–29. (In Russ.)
24. Guzhina G.N. Structure and methodology of strategic management. *Innovations and Investments*, 2015, no. 12, pp. 110–113. (In Russ.)
25. Panferova L.V. Strategic planning as a basis for management decision-making. *Oeconomia et Jus*, 2019, no. 3, pp. 10–18. (In Russ.)
26. Kravchenko T.K., Isaev D.V. *Decision support systems: textbook and workshop for universities*. Moscow, Yurait Publ., 2022. 292 p. (In Russ.)
27. Khodesheva O.M., Slesarev M.A. *Innovation management*. Moscow, Yurait Publ., 2023. 326 p. (In Russ.)
28. Bryakina A.V., Sirotkina N.V. Sequence of strategic management decisions based on management indicators. *Territory of Science*, 2014, no. 6, pp. 141–147. (In Russ.)
29. Brehmer B. The dynamic OODA loop: Amalgamating Boyd's OODA loop and the cybernetic approach to command and control. *10th international command and control research technology symposium*. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Dynamic-ODA-Loop-%3A-Amalgamating-Boyd-%E2%80%99s-ODA-Brehmer/7e9d23a6911d636666338358505613bb5eba43b8# citing-papers> (accessed 24 July 2024).
30. Garipov T.A. *The OODA cycle: how to make the right decisions*. (In Russ.) Available at: <https://uprav.ru/blog/cycle-nord/> (accessed 24 July 2024).
31. Kurilov K.Yu. Principles of formation of the cost system of an industrial enterprise. *ANI: Economics and Management*, 2015, no. 3 (12), pp. 41–45. (In Russ.)
32. Martynov L.M. Strategic positioning of organizations in the conditions of innovative information and communication business environment. *International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2014, no. 2, part 2, pp. 93–95. (In Russ.)

33. Ivanova E.V. Strategic positioning of companies. *Collection of articles of the IV International scientific-practical conference. Modern science: problems and prospects of development.* Omsk, Omsk Humanitarian Academy Publ., 2020. pp. 66–71. (In Russ.)

Information about the authors

Olga V. Simagina, Dr. Sc., Associate Professor, Deputy Minister of Economic Development of Novosibirsk Region, 18, Krasny avenue, Novosibirsk, 630007, Russian Federation; solg@nso.ru

Yulia V. Vershinina, Postgraduate Student, Siberian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 6, Nizhegorodskaya street, Novosibirsk, 630102, Russian Federation; veryuv@nso.ru

Received: 15.09.2024

Revised: 23.11.2024

Accepted: 30.12.2024