

УДК 005.5:332

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

¹И.Г. Морозова, ²И.А. Рашидова, ²О.И. Рашидов, ³О.А. Тимакин, ⁴С.О. Новосельский¹ Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, email: morozovaig@yandex.ru² ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Курск, email: rashidovaia@mail.ru³ Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский политехнический университет», Москва, email: toa555@mail.ru⁴ Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва, email: nsvyatoslav@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются отдельные аспекты формирования долгосрочных целей развития компании на основе применения инструментов стратегического менеджмента. Разработка стратегических целей является фундаментальной основой всего процесса корпоративного стратегирования, так как качественное целеполагание обеспечивает рациональное использование имеющихся ресурсов для решения выстроенных тактических задач, приводящих к искомому долгосрочному результату. Стратегическая цель представляет собой научно-обоснованный ориентир долгосрочного развития предприятия, опирающийся на диагностику проблемного поля и емкость присутствующих возможностей. Комплексным инструментом стратегического управления можно считать стратегическую карту, которая визуализирует причинно-следственную модель управления долгосрочным корпоративным развитием. В классической интерпретации данный инструмент направлен на управление четырьмя базовыми областями хозяйственно-экономической деятельности: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал. Стратегирование каждой области осуществляется на основе четырех управленческих элементов: цели, показатели, значение и инициатива. Цели конкретизируют приоритеты функционального долгосрочного развития. Показатели выступают в качестве критерия достижимости цели. Значения отражают количественную меру выражения показателя, которая позволяет говорить об эффективности управления стратегическим развитием. Инициативы характеризуют те оптимизационные направления трансформаций, которые необходимо осуществить для достижения стратегических целей. В рамках данной работы также рассмотрены основные элементы анализа проблемного поля, которые целесообразно регламентировать в качестве базовых при комплексном решении задачи.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегирование, целеполагание, управление целями, стратегическая карта, долгосрочное развитие.

GOAL SETTING STRATEGIZING IN THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM

¹I.G. Morozova, ²I.A. Rashidova, ²O.I. Rashidov, ³O.A. Timakin, ⁴S.O. Novoselsky¹ Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Kazan (Volga Region) Federal University», Kazan, email: morozovaig@yandex.ru² Private Educational Institution of Higher Education «Kursk Institute of Management, Economics and Business», Kursk, email: rashidovaia@mail.ru³ Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Moscow Polytechnic University», Moscow, email: toa555@mail.ru⁴ Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education «V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations», Moscow, email: nsvyatoslav@yandex.ru

Abstract. The article considers certain aspects of the formation of long-term goals for the company's development based on the use of strategic management tools. The development of strategic goals is the fundamental basis of the entire process of corporate strategizing, since high-quality goal-setting ensures the rational use of available resources to solve the established tactical tasks that lead to the desired long-term result. A strategic goal is a scientifically substantiated guideline for the long-term development of an enterprise based on the diagnostics of the problem field and the capacity of existing opportunities. A strategic map can be considered a comprehensive tool for strategic management, which visualizes the cause-and-effect model of long-term corporate development management. In the classical interpretation, this tool is aimed at managing four basic areas of economic activity: finance, clients, business processes and personnel. Each area is strategized based on four management elements: goals, indicators, value and initiative. Goals specify the priorities of

functional long-term development. Indicators act as a criterion for goal achievability. The values reflect the quantitative measure of expression of the indicator, which allows us to talk about the effectiveness of strategic development management. Initiatives characterize those optimization directions of transformations that must be implemented to achieve strategic goals. Within the framework of this work, the main elements of the analysis of the problem field are also considered, which it is advisable to regulate as basic ones in a comprehensive solution to the problem.

Keywords: *strategic management, strategizing, goal setting, goal management, strategic map, long-term development.*

Дата поступления статьи в редакцию: 18.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.08.2025

Введение

В рамках рассмотрения механизма генерации стратегических целей и разработки стратегической карты целесообразно дать определение ключевым категориям, присутствующим в системе координат стратегического менеджмента. О.А. Колосова и коллектив авторов акцентируют внимание на особой актуальности присутствия качественного механизма стратегического управления для достижения долгосрочной устойчивости функционирования предприятия [1]. В первую очередь, делаем вывод о том, что стратегия представляет собой комплекс инициатив и ориентиров долгосрочного развития предприятия, включающих набор обоснованных целей и доступных инструментов по их достижению. Как видно из данного определения стратегическая цель является составной частью стратегии, без которой весь механизм корпоративного стратегирования теряет смысл. Стратегическая цель представляет собой обоснованный ориентир долгосрочного развития предприятия, который может быть достигнут за счет эффективного решения последовательных тактических задач при текущей конъюнктуре и имеющихся ресурсных возможностях. На основе представленной трактовки можно заключить, что важным условием эффективного стратегического целеполагания является обоснованный характер выбор целей путем анализа емкой информационной базы, важнейшей составной частью которой выступает проблемное поле. Как отмечает В.В. Закомолдина, цель формирует общий базис для разработки корпоративной стратегии, что предъявляется высокие требования к качеству целеполагания [2]. Ошибочное определение стратегической цели деклассирует всю систему стратегического управления на предприятии. Доцент О.В. Шугаева отмечает необходимость не только общекорпоративного, но функционального стратегирования, которое способствует построению эффективного управленческого механизма в разрезе ключевых направлений хозяйственно-экономической деятельности [3]. В частности, разработка маркетинговой стратегии позволяет систематизировать сбытовую деятельность и сформировать комплекс необходимых факторов для устойчивого роста объемов реализации продукта. Аналогичного мнения придерживается и А.В. Иванова, которая при осуществлении корпоративного стратегирования на примере конкретного субъекта хозяйствования выделяет производственные, маркетинговые, экономические и социальные цели [4]. Анализ проблемного поля компании имеет важнейшее значение для разработки приоритетов долгосрочного развития, что требует системной регламентации данного процесса. Бесспорно, разработка регламента должна происходить с учетом специфики бизнес-процессов предприятия и его текущего положения в конкурентном пространстве. В тоже время базовые нарративы данного процесса необходимо закреплять в структуре императивного алгоритма.

Цель исследования

Цель исследования состоит в уточнении методических аспектов стратегирования целеполаганием в системе корпоративного менеджмента в условиях неопределенности. В рамках поставленной цели выполняется решение следующего перечня задач:

- обосновать актуальность управления долгосрочным целеполаганием для обеспечения конкурентной устойчивости компании;
- определить место стратегической карты в системе корпоративного менеджмента и описать ее ключевые элементы;
- рассмотреть методические аспекты диагностики корпоративного проблемного поля для формирования комплексной информационной базы стратегирования;
- представить результаты компаративного анализа основных методов оценки бизнес-процессов компании;
- разработать общий алгоритм анализа проблемного поля предприятия.

Методы и материалы исследования

Источниками информации для написания работы выступили результаты публикационной активности авторов в области стратегического менеджмента, корпоративного управления, анализа хозяйственно-экономической деятельности предприятий. При выполнении работы были использованы классические методы исследования: сравнения, анализа и синтеза, контент-анализа, экспертной оценки, логический, диалектический, графический.

Результаты и обсуждения

Опираясь на результаты контент-анализа публикационной активности авторов в области стратегического менеджмента, можно выдвинуть следующие требования к разработке стратегических целей:

- реалистичность: соответствие реальному ресурсному потенциалу компании и текущей конкурентной конъюнктуре рыночного сегмента;
- конкретность: цель должна иметь четкую формулировку, ограничивающую возможности её искажения или трансформации;
- измеримость: присутствие цели должно характеризоваться наличием определенного набора количественных показателей, достижение параметров которых свидетельствует о достижении цели в целом;
- значимость: цель должна иметь стратегическое значение для выживаемости и эволюции предприятия в конкурентном пространстве;
- временная ограниченность: эффективное управление целеполаганием требует установления четких временных лимитов достижения цели, что обеспечивает интенсификацию управления бизнес-процессами.

Важнейшим инструментом управления стратегическим развитием предприятия выступает стратегическая карта. Стратегическая карта является наглядным планом работы предприятия в долгосрочной управленческой перспективе, охватывающим четыре базовых элемента: финансы, кадры, бизнес-процессы, клиенты. Каждый элемент обладает уникальной аналитической значимостью и необходим для эффективного управления долгосрочным развитием. В числе особенностей стратегической карты Е.А. Алексеева выделяет следующее:

- позволяет сформировать причинно-следственные связи между краткосрочными задачами управления хозяйственно-экономическими процессами и стратегическими приоритетами развития;
- ориентируется на управление четырьмя фундаментальными аспектами хозяйственно-экономической деятельности [5].

Применение стратегической карты происходит в фарватере общего механизма корпоративного стратегирования и включает следующие этапы:

- стратегическое целеполагание;
- диагностика внутреннего пространства и оценка положения во внешней конкурентной среде;
- исследование и сравнительный анализ стратегических альтернатив;
- формирование стратегического замысла и разработка стратегических инициатив по областям управления;
- непосредственная реализация стратегического управления;
- оценка эффективности реализации стратегии и коррекций стратегического плана развития.

Относительно тождественный перечень этапов стратегического управления присутствует и в статье авторского коллектива в составе С.О. Новосельского:

- стратегический анализ;
- разработка и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- стратегический контроль [6].

Достоинства стратегической карты также описывает в своей публикации и Р.М. Бурханутдинов, который акцентирует внимание на следующих положительных аспектах для корпоративного управления:

- способствует формированию четкого вектора долгосрочного развития в условиях неопределенности;
- обеспечивает согласование стратегических целей и доступного ресурсного потенциала в корпоративном контуре управления;
- позволяет доводить в наглядной форме стратегические приоритеты для всех представителей управленческой команды и большей части коллектива, что повышает уровень их вовлеченности в решение поставленных задач [7].

Актуальной положительной чертой стратегической карты является визуализация выделенных причинно-следственных связей, что позволяет относительно быстро оценивать направления долгосрочного развития хозяйственно-экономических процессов. Кроме того, данный инструмент позволяет выстроить внутренние взаимосвязи между областями корпоративного стратегического развития, что способствует эффективному решению узловых проблем.

На основе научной позиции Е.А. Погребцовой можно отметить, что стратегическая карта конкретизирует в себе логику всего процесса корпоративного стратегирования с учетом выработанных целей и миссии долгосрочного развития [8]. В пространстве стратегической карты осуществляется наглядная конкретизация следующих механизмов:

- создание новой стоимости за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов и расширения потенциала человеческого капитала на основе обучения;
- алгоритмы преобразования нематериальных активов в материальную часть, имеющую стоимостную оценку;
- направления оптимизации управления финансовыми потоками для роста прибыльности и максимизации экономической безопасности.

При разработке стратегической карты необходимо в обязательном порядке учитывать отраслевую специфику предприятия, а также текущие закономерности положения в конкурентном пространстве.

На рисунке 1 представим классический вид стратегической карты с учетом концепции, предложенной Р. Капланом и Д. Нортоном.



Рис. 1. Общий вид стратегической карты

- К числу актуальных достоинств использования стратегической карты необходимо отнести следующие:
- выделение ключевых факторов успеха и их учет при разработке целей долгосрочного развития;
 - построение иерархии целей, что важно для обоснования приоритетного использования ресурсного потенциала;
 - соответствие текущим возможностям предприятия для решения перспективных задач.

Построение стратегической карты требует присутствия актуальной и релевантной информационной базы, которая может быть сформирована на основе применения инструментов стратегического планирования. В публикации В.А. Дмитрова происходит описание базовых инструментов стратегического планирования, к числу которых автор, в первую очередь, относит SWOT-анализ, PEST-анализ и модель пяти сил Портера [9]. Стоит обратить внимание на необходимость применения расширенного аналитического инструментария для обоснования стратегических альтернатив, который может быть классифицирован на эвристический, расчетный и комбинированный [10]. Применение представленного набора инструментов позволяет:

- оценить состояние внутреннего пространства на предмет достижимости потенциальных стратегических целей;
- исследовать влияние факторов внешней среды на текущие и будущие стратегические характеристики развития предприятия;
- обеспечить высокий уровень корреляции доступных ресурсных возможностей и разрабатываемых стратегических целей.

Для расширения управленческого потенциала использования данного инструмента О.В. Царегородцева считает целесообразным интегрировать в него фактор риска на основе расчета вероятностных показателей [11].

По итогам методической адаптации материалов статьи Е.А. Жуковой, в таблице 1 представим фрагментарный пример стратегической карты условного предприятия [12].

Таблица 1

Фрагментарный пример стратегической карты условного предприятия

Составляющая	Цели	Показатели	Значение	Инициатива
Финансы	Рост прибыльности хозяйственно-экономической деятельности	Чистая прибыль	Ежегодный прирост >10%	Поиск новых рынков сбыта продукта
Клиенты	Рост лояльности клиентов	Количество активных пользователей	Ежемесячный прирост заказов >5%	Внедрение системы потребительской лояльности
Внутренние бизнес-процессы	Повышение качества продукта	Доля бракованной продукции	Ежемесячное сокращение доли брака >0,5%	Интеграция комплексной системы управления качеством
Персонал и развитие	Рост мотивации сотрудников	Производительность труда	Ежегодный прирост >10%	Использование действенной системы мотивации



Рис. 2. Проблемное поле стратегического развития компании

Таблица 2

Компаративный анализ основных методов оценки эффективности бизнес-процессов

Подход/ метод	Преимущества	Недостатки
Сравнительный анализ	Возможность выявления относительного сравнительного преимущества, что актуально для конкретизации конкурентной позиции. Формирует информационную базу для поиска резервов роста эффективности бизнес-процесса.	Сложность подбора релевантного объекта для сравнительной диагностики в условиях замкнутости корпоративного информационного пространства
Экспертные оценки	Доступность для выводов практически всех параметров хозяйственно-экономической деятельности. Допускает использование широкого спектра информационных ограничений	Высокая субъективность полученных результатов, которая варьируется в зависимости от вектора формулировки проблемы
Графический метод	Наглядная визуализация результатов диагностики, позволяющая максимально быстро сформировать объективное мнение	Сложность построения правильных и точных графических проекций
Коэффициентный анализ	Высокая точность и обоснованность результатов. Однозначная интерпретация формулируемых выводов	Сложность получения всей необходимой информационной базы для аналитических расчетов, ограниченной коммерческой тайной и закрытостью технологического развития
Имитационное моделирование	Построение релевантной модели позволяющей имитировать текущие и будущие процессы для принятия эффективных управленческих решений	Необходимость присутствия широкого спектра профильных компетенций для построения качественных и достоверных моделей

В таблице 1 по каждому составляющему элементы стратегической карты представлен один блок управленческих решений. Для повышения качества использования данного инструмента целесообразно расширить и детализировать управленческие решения в разрезе каждого направления. Для большей наглядности стратегическую карту можно визуализировать как в виде рисунка, на котором будут отражены общие приоритеты долгосрочного развития, так и в виде таблицы, в пространстве которой будет уже осуществлена детализация стратегических инициатив по отдельным областям.

Для анализа проблемного поля предприятия можно использовать количественные и качественные методы исследования, которые обладают следующими особенностями:

- количественные методы более формализованы, что позволяет сформировать четкий результат, в большинстве случаев имеющий однозначную интерпретацию. Недостатком количественных методов выступает относительная ограниченность применения, связанная с отсутствием доступной информационно-аналитической базы;

- качественные методы могут быть использованы для диагностики любого параметра проблемного поля, но их ключевым недостатком можно считать субъективность оценок, а также значительный уровень вариативности в зависимости от постановочного вектора оценки.

Формирование проблемного поля должно охватывать как можно больший объем бизнес-процессов предприятия и затрагивать все стороны хозяйственно-экономической деятельности. На основе интерпретации материалов статьи Г.И. Кольке на рисунке 2 представим авторское видение проблемного поля стратегического развития компании [13].

Исследование научного пространства показало, что важное место в процессе анализа проблемного поля занимает оценка финансового состояния предприятия. Представленную точку зрения разделяет в своей публикации и Д.А. Цветкова, отмечающая факт того, что проведение финансового анализа является действенным инструментом поиска проблемных зон, особенно в фокусе управления финансовыми потоками и состояния корпоративной финансовой системы [14]. В статье Б.К. Омирзакова непосредственно приводится мнение о том, что анализ финансового состояния направлен на выявление проблемных зон в механизме управления корпоративными финансовыми ресурсами [15]. Критерием «проблемности» можно считать нехватку суверенных финансовых ресурсов для финансирования текущей или стратегической деятельности, а также отсутствие гарантированной возможности стабильно погашать свои обязательства. Комплексная оценка финансового состояния требует проведения диагностики в векторе ликвидности, платежеспособности, деловой активности, финансовой устойчивости и рентабельности.

В контексте сказанного в таблице 2 представим результаты компаративного анализа основных методов оценки эффективности бизнес-процессов.



Рис. 3. Регламентация процесса разработки стратегических целей

Как видно из данных таблицы 2 каждый метод обладает набором положительных и отрицательных характеристик, что подтверждает сформулированный ранее в работе тезис о целесообразности использования грамотной коллаборации количественных и качественных методов, так как ни один из них не обладает уникальным набором достоинств.

Алгоритм разработки стратегических целей предприятия опирается на информационную базу результатов диагностики проблемного поля и может быть представлен на рисунке 3 в виде итерационного цикла взаимодополняющей последовательности действий.

На наш взгляд, наиболее эффективным подходом является использование грамотной коллаборации количественных и качественных методов. Пример использования количественных и качественных методов для формирования проблемного поля присутствует в статье В.Ж. Дубровского, в материалах которой авторским коллективом исследуются количественные и качественные параметры конкурентоспособности конкретного предприятия [16].

В публикации Р.Т. Базарова представлена методика анализа корпоративной платежеспособности, которая носит достаточно емкий характер и может быть использована для диагностики проблемных зон в сегменте финансового состояния [17]. На основе интерпретации материалов статьи можно отметить, что платежеспособность отражает собой присутствие в корпоративной финансовой системе ресурсов для своевременного и полного погашения всего объема предъявленных обязательств коммерческими партнерами, финансовыми институтами и государственными структурами. С.Н. Навдаева также отмечает актуальность анализа финансового состояния для выявления проблемных зон предприятия [18]. При анализе финансового состояния применяются следующие основные методы:

- горизонтальный анализ, обеспечивающий рассмотрение динамики показателя, что способствует выявлению ретроспективных закономерностей его развития, а также построению краткосрочных прогнозных тенденций;
- вертикальный анализ, формирующий оценку структуры показателя, а также обеспечивающий характеристику присутствующих структурных сдвигов под влиянием разного рода факторов;
- коэффициентный анализ, оперирующий использованием разного рода относительных показателей для диагностики эффективности управления финансовыми ресурсами и потоками различной направленности;
- факторный анализ, позволяющий выполнить диагностику влияния тех или иных факторов на достижение конечного результата [19].

М.Ю. Пикушина акцентирует внимание на особой информативности коэффициентного анализа, который на основе интерпретации величин релевантных коэффициентов позволяет сформировать достаточно объективное мнение относительно финансового состояния предприятия [20]. Каждый финансовый коэффициент имеет императивный алгоритм расчета, что делает его универсальным инструментом в контексте диагностики эффективности управления корпоративными финансовыми потоками.

Рассмотрение проблемных зон должно включать в себя методику анализа эффективности бизнес-процессов, реализуемых в корпоративном контуре управления. К аналогичному выводу приходит в материалах своей публикации Н.В. Бернацкий, который для решения данной задачи считает целесообразным провести сопоставление достигнутых результатов в пространстве бизнес-процесса и понесенных затрат, связанных с его реализацией [21]. При этом эффективность управления бизнес-процессом может быть рассмотрена в трех основных направлениях:

- качество выполнения планового задания: сопоставление фактических и плановых показателей по различным векторам диагностики;
- рентабельность: сравнение итогового результата, выраженного в форме прибыли или убытки и понесенных затрат;
- затратоемкость: управленческая целесообразность понесенных затрат в фарватере реализации политики бережливого производства.

При этом категория эффективности управления определяется через призму уровня и динамики издержек в сопоставлении с достигнутыми коммерческими успехами.

При анализе эффективности бизнес-процессов целесообразно воспользоваться методикой функционального моделирования, которая позволяет разделить массивный бизнес-процесс на более мелкие составляющие. В результате детализации появляется возможность более качественной диагностики с учетом всех ранее не исследованных факторов. Подобная процедура способствует росту качества выявления проблемных зон и минимизирует риски упущения отдельных факторов, которые могут быть завуалированы под масштабом бизнес-процесса.

Для диагностики эффективности бизнес-процессов А.С. Кумачев предлагает провести исследования по следующим фундаментальным направлениям:

- действенность: эксплуатация бизнес-процесса должна приводить к достижению конкретного проектируемого результата;
- экономичность: рациональное использование ресурсов для качественного решения стоящих задач;
- качество: конечный результат бизнес-процесса должен обладать необходимыми качеством и соответствовать заявленным требованиям;
- прибыльность: бизнес-процесс должен генерировать прибыль, актуальную для обеспечения функциональной рентабельности и дальнейшего развития;
- сопоставимость: по большинству сравнительных характеристик бизнес-процесс должен обладать конкурентными преимуществами, обеспечивающими целесообразность его эксплуатации;
- интенсивность: бизнес-процесс должен обладать необходимой производительностью для генерации актуального положительного результата [22].

Оценка зрелости бизнес-процесса проводится для исследования его соответствия текущей социально-экономической конъюнктуре и присутствующему уровню технологического развития. В текущей практике актуальной является оценка зрелости бизнес-процесса с позиции цифровой трансформации, в рамках которой выполняется диагностика использования цифровых платформенных решений в конкретном функциональном пространстве хозяйственно-экономической деятельности.

При анализе эффективности бизнес-процессов актуальным является проведение факторного анализа, позволяющего сгруппировать факторы внутренней и внешней среды, оказывающие воздействие на хозяйственно-экономическую деятельность. Результаты факторного анализа необходимы для грамотной выработки стратегии управления бизнес-процессами, так как для каждой группы факторов применяют свои методы воздействия:

- факторы внешней среды мало управляемы или практически не управляемы с позиции корпоративного менеджмента и в отношении их необходимо использовать механизмы купирования рисков и проактивного воздействия;
- факторы внутренней среды полностью находятся в орбите воздействия корпоративного менеджмента, что позволяет грамотно манипулировать ими для достижения стратегических целей прогрессивного развития.

Использование функционально-стоимостного анализа способствует более качественной диагностике эффективности того или иного бизнес-процесса. Ключевой отличительной особенностью данного метода является структурирование бизнес-процесса по функциональному признаку с целью более детального поиска резервов повышения эффективности. Объект диагностики в данном контексте рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций, ориентированных на решения персонифицированной задачи в фарватере достижения общей цели.



Рис. 4. Общий алгоритм анализа проблемного поля

В статье А.В. Новицкой для диагностики проблемных зон предприятия предложено использование диаграммы Исикавы [23]. Данный инструмент обладает следующим набором положительных и отрицательных характеристик:

- положительные стороны: формирование относительно устойчивых и объективных причинно-следственных связей, четкое структурирование воздействующих факторов;
- отрицательные стороны: сложность построения диаграммы, требующая присутствия емкой информационной базы и расширенных компетенций, отсутствие итерационного причинно-следственного алгоритма.

Для выявления проблемных зон рассматривается возможность использования математического инструментария, который позволяет построить соответствующую матрицу. Формирование матрицы проблемных зон способствует выявлению узких мест в хозяйственно-экономическом комплексе предприятия, устранение которых приведет к росту конкурентоспособности и повышению коммерческой эффективности.

Метод имитационного моделирования также может быть использован для выявления проблемных зон предприятия. К числу достоинств данного метода О.В. Натроби́на относит:

- тестирование различных сценариев управления бизнес-процессами для поиска наиболее эффективного и рационального;
- построение виртуальной модели бизнес-процесса для превентивного поиска слабых мест и выявления точек роста;
- диагностика вероятностных перспектив развития хозяйственно-экономической деятельности в условиях неопределенности [24].

В теории классического менеджмента для разработки стратегических целей выработан определенный алгоритм, основой которого является исследование текущего положения компании на конкурентном рынке с учетом доступного ресурсного потенциала и присутствующих управленческих возможностей. Важнейшим элементом информационной базы в системе координат корпоративного стратегирования выступает оценка конкурентного положения предприятия. Для успешного решения данной задачи

может быть использован инструмент SWOT-анализа, который обладает следующими положительными характеристиками:

- обеспечивает структурирование и ранжирование по степени значимости факторов сильных и слабых сторон;
- позволяет провести проактивную оценку потенциальных возможностей и вероятностных рисков в контексте текущего и прогнозируемого уровней хозяйственно-экономического развития;
- обеспечивает аналитическую комбинацию возможностей и сильных сторон, а также угроз и слабых сторон, что формирует условия для грамотной выработки стратегических целей.

Популярность SWOT-анализа в практике управления обусловлена относительной доступностью данного метода для оперативной диагностики конкурентного положения предприятия без привлечения закрытых источников информации. Для решения задачи можно воспользоваться емким набором панельных данных и подбором квалифицированных специалистов. SWOT-анализ способствует снятию неопределенности в процессе принятия управленческих решений и обеспечивает рост обоснованности разработки стратегических ориентиров.

И.И. Бычек для оценки положения компании в конкурентном пространстве предлагает использовать методику PEST-анализа, которая позволяет оценить влияние факторов внешней среды на стратегические перспективы корпоративного развития [25].

Обобщая сказанное, на рисунке 4 представим общий алгоритм анализа проблемного поля.

Представленный на рисунке алгоритм не является жестко детерминированным и может варьироваться в зависимости от специфики анализируемого бизнеса или масштабов социально-экономической системы присутствия. В тоже время его основные закономерности и последовательности целесообразно соблюсти для получения наиболее достоверного результата с наилучшим эффектом, так как обобщения, полученные в рамках одного этапа, выступают в качестве информационного фундамента для реализации профильных процедур на последующих этапах.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод, что анализ проблемного поля обеспечивает формирование емкой информационной базы для разработки стратегических целей предприятия, достижение которых обеспечивает эффективность бизнес-процессов и конкурентную устойчивость в агрессивной среде. Регламентация процесса разработки стратегических целей показывает императивное присутствие следующих этапов: формирование проблемного поля на основе анализа проблемных зон, моделирование угроз и рисков конкурентного положения, выявление возможностей стратегического развития. При этом процесс разработки стратегических целей должен носить итерационный характер, то есть актуальной является коррекция стратегических целей с учетом ритмичного мониторинга степени достижения промежуточных результатов. Процесс анализа проблемного поля с определенной долей условности можно дифференцировать на следующие этапы: во-первых, исследование отраслевых особенностей хозяйственно-экономической деятельности и присутствующей структуры управления, во-вторых, анализ финансового состояния (ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость) и оценка эффективности управления ключевыми бизнес-процессами, в-третьих, анализ положения предприятия в конкурентной среде и характеристика специфики влияния внешних факторов, в-четвертых, выделение проблемных зон и их классификация на ключевые, проходные и поверхностные, в-пятых, построение проблемного поля и его критический мониторинг. Комплексный механизм корпоративного стратегирования включает в себя анализ проблемных зон предприятия для формирования проблемного поля, разработку стратегических целей, построение стратегической карты, реализацию стратегии и ее коррекцию по итогам регулярного мониторинга текущей результативности управленческих инициатив.

Литература

1. Колосова О.А., Шлеенко А.В., Бегичева О.Л., Золкин А.Л., Новосельский С.О. Роль бренда в региональном менеджменте // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 10 (63). С. 1921-1933.
2. Закомолдина В.В. Цели и задачи стратегического развития предприятия // В сборнике: Инновационное развитие современной науки. Сборник научных трудов по материалам XXII Международной научно-практической конференции. 2020. С. 4-7.
3. Шугаева О.В., Зайченко А.А., Золкин А.Л., Новосельский С.О., Петрушина О.В. Цифровая трансформация администрирования платежно-расчетных отношений в деятельности таможенных органов // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 4 (57). С. 815-826.

4. Иванова А.В., Слизова О.Н. Построение стратегической карты системы сбалансированных показателей промышленного предприятия // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2019. Т. 7. № 2 (45). С. 72-77.
5. Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В. Методы стратегического анализа: опыт применения метода стратегических карт в практике современных предприятий // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 51-56.
6. Новосельский С.О., Бычкова Л.В., Климов В.А., Коптева Н.А. Управление инвестиционной привлекательностью предприятия пищевой промышленности // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 8. С. 25-30.
7. Бурханутдинов Р.М., Суворова А.П. Управление активами промышленного предприятия на основе стратегической карты // NovaUm.Ru. 2018. № 15. С. 78-81.
8. Погребцова Е.А. Стратегическая карта предприятия: понятие и особенности построения // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 3. С. 103-108.
9. Дмитриев В.А., Фролова В.Ю., Пимкина А.М. Применение эффективных методов стратегического планирования с целью повышения конкурентоспособности предприятия // В сборнике: Педагогика, психология и экономика: вызовы современности и тенденции развития. материалы первой международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 23-33.
10. Новосельский С.О., Мозговая Ю.С. Методы оценки эффективности рекламных кампаний организаций // Политика, экономика и инновации. 2015. № 2 (2). С. 13.
11. Царегородцева О.В., Часнык М.С. Применение стратегической карты процессов для прослеживаемости взаимосвязей рисков предприятия // В сборнике: Молодежь и XXI век – 2018. материалы VIII Международной молодежной научной конференции: в 5 томах. 2018. С. 189-192.
12. Жукова Е.А., Лукашова О.А. Построение стратегической карты системы сбалансированных показателей предприятия на примере ГУП «Севастопольское авиационное предприятие» // Молодой ученый. 2017. № 40 (174). С. 110-115.
13. Кольке Г.И. Оценка эффективности реализуемой стратегии предприятия // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2017. № 4 (24). С. 35-41.
14. Цветкова Д.А. Финансовый анализ в целях выявления проблемных зон в работе предприятия на примере ООО «Британия в Калининграде» // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления. Сборник научных трудов. 2018. С. 417-423.
15. Омирзаков Б.К., Жуман Ж., Сапарбаева Э.А. Анализ финансового состояния промышленного предприятия // Инновационная наука. 2024. № 10-1. С. 165-173.
16. Дубровский В.Ж., Иванова Е.М. Проблемное поле конкурентоспособности предприятий ОПК на рынках продукции гражданского назначения // В сборнике: Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия. Сборник научных статей, приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. Екатеринбург, 2019. С. 57-67.
17. Базаров Р.Т., Дмитриев Д.А., Тишкина Т.В. Анализ и оценка платежеспособности предприятия: проблемы и основные пути ее роста // Вестник Университета управления «ТИСБИ». 2023. № 4. С. 84-94.
18. Навдаева С.Н., Кузнецова Т.А., Кузнецова Д.С. Анализ финансового состояния и оценка возможного банкротства сельскохозяйственного предприятия // В сборнике: Современные тенденции развития аграрной науки. Нижний Новгород, 2024. С. 282-288.
19. Новосельский С.О., Пшеничникова О.В., Макин М.В., Садыкова В.И. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 8-2 (21). С. 120-124.
20. Пикушина М.Ю., Ваулина О.А., Бакулина Г.Н. Современные подходы к экспресс-анализу финансового состояния сельскохозяйственного предприятия // В сборнике: Актуальные вопросы налогообложения, налогового администрирования и экономической безопасности. Сборник научных статей VI-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 277-281.
21. Бернацкий Н.В., Варганов Д.Д. Современные методики анализа эффективности бизнес-процессов в организациях // В сборнике: Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – XVI. материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2024. С. 92-95.
22. Кумачев А.С. Особенности оценки эффективности экономической деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности (на примере Автоваз) // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S2. С. 1-20.

23. Новицкая А.В., Барнаган В.С. Диагностика проблем предприятия ИП Ковалёва «Рыбный мир» // В сборнике: Теория и практика менеджмента: состояние и перспективы. Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов. 2019. С. 150-155.

24. Натробица О.В., Рожкова А.Н. Анализ эффективности бизнес-процессов с использованием имитационного моделирования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 9-1 (115). С. 131-134.

25. Бычек И.И., Кулеша А.Д. Оценка конкурентоспособности молокоперерабатывающих предприятий с помощью PEST-анализа на примере ОАО «Молочный мир» // В сборнике: теория и практика экономики и предпринимательства. Труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. Симферополь, 2021. С. 15-16.