

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.85.92.071

Методология использования SMART в стратегическом развитии предприятия

Бурнашев Борис Алексеевич

Аспирант,
Технологический университет,
141074, Российская Федерация, Королев, ул. Гагарина, 42;
e-mail: borisal95@yandex.ru

Аннотация

Одним из ключевых методов стратегического управления развитием в современных отечественных крупных компаниях признан метод постановки целей по технологии SMART. В том, что символ «R» в данной аббревиатуре является настолько неоднозначным, в конечном итоге сводит значение технологии SMART для того, чтобы сформулировать адекватную цель компании, практически к нулю, и тем не менее, данная технология находит все больше и больше применения в российской практике. Возможно, многие крупные компании выбирают для стратегического управления лишь одно значение символа «R», которое было указано выше, тем самым убирая для себя посторонние значения, мешающие постановке целей. Вторая группа методов стратегического управления развитием крупными компаниями являются инструменты разработки стратегии и стратегического управления, организационного развития, которые носят обобщенный, синтетический характер. Эти методы применимы ко всем отраслям деятельности, рационально вписываясь в любую схему управления компаний крупного масштаба. К этой группе методов относятся те инструменты, которые являются хорошо проработанными, они применяются повсеместно в целях разработки стратегии и стратегического управления как новой компании, так и в целях развития, при этом используются приемы постановки целей «от достигнутого». Сюда же включаются инструменты организационного развития для проведения изменений), например, повышения организационного и кадрового потенциала, перевода организационной системы на новый, более высокий уровень развития. В рамках данных методов действует несколько организационных управленческих моделей развития.

Для цитирования в научных исследованиях

Бурнашев Б.А. Методология использования SMART в стратегическом развитии предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 12А. С. 215-222. DOI: 10.34670/AR.2020.85.92.071

Ключевые слова

Модели развития, стратегическое управление, кадровый потенциал, цели, разработка.

Введение

В ситуации стратегического анализа внутренней среды в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать состояние для определенной ситуации по среднему значению, что можно осуществить с помощью SNW-анализа. Для того чтобы провести успешный анализ окружения организации, требуется провести работу по выявлению угроз и возможностей, а затем – их оценку по степени важности и оказываемого влияния на стратегическое управления компании. Этот инструмент стратегического планирования применяется для того, чтобы более глубоко изучить внутреннюю среду предприятия с той целью, чтобы выявить все слабые места в ней, которые с помощью других методов определить сложно.

Основное содержание

Самым часто используемым инструментом по анализу внешней и внутренней среды промышленного предприятия является SWOT-анализ. Внутренняя среда предприятия оценивается с позиции сильных и слабых сторон деятельности, а внешняя – с позиции возможных угроз и предполагаемых возможностей. Следует отметить, что ключевым в SWOT-анализе является не определение этих четырех групп среды, а составление их парных комбинаций в матрицах. Например, возможности, ничем не подкрепленные со стороны сильных позиций (факторов) предприятия, могут так и остаться лишь возможностями. Главная цель SWOT-анализа промышленного предприятия в итоге – осуществить планирование «цепочек связей», на основе которых в дальнейшем можно планировать стратегическое развитие.

Консалтинговая компания А.Д. Литтл разработала в свое время матрицу ADL, цель которой – рассматривать и корректировать стратегию с позиции жизненного цикла предприятия. В данной модели присутствуют две переменные:

- жизненный цикл отрасли;
- положение предприятия по отношению к предприятиям отрасли.

В соответствии с моделью ADL, жизненные циклы делятся на этапы: зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, затухание. В основе теории Литтл лежит положение о том, что каждое конкретно взятое предприятие (торговля, промышленность, услуги) может в тот или иной момент времени находиться на определенном этапе развития, причем как само предприятие, так и отрасль, в которой оно функционирует. Цель анализа – проводить диагностику состояния исключительно с учетом того жизненного этапа, на котором находится само предприятие и отрасль.

Интерес также представляет стратегический инструмент – модель И. Ансоффа, которая активно применяется на промышленных предприятиях, в т.ч. электронной промышленности. Ценность данного инструмента стратегического планирования заключается в том, что можно проводить анализ сразу нескольких возможных стратегий. Ключевая идея модели И. Ансоффа заключается в следующем: та стратегия, которая наиболее остальных подходит для реализации на данном предприятии, должна обеспечивать интенсивный рост продаж (реализации) и будет определена тем, в какой степени будет решен вопрос о продаже новых или существующих продуктов предприятия. Для этих целей составляет матрица.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководитель (менеджер) должен проявить свое умение и искусство управления, понять и увидеть возможные последствия своих управленческих решений, а также извлечь максимальную выгоду из принимаемых им решений по реализации стратегии.

В Российской Федерации на сегодняшний день представлено множество отраслей, которые можно отнести к наукоемким и инновационным. Среди прочих к таковым относится и электронная промышленность, переживающая настоящий бум развития в мировом масштабе, еще с середины XX в. Потребителями продукции электронной промышленности являются как физические, так и юридические лица (компании теле- и радиовещания, транспортные компании, автомобильные заводы, предприятия топливно-энергетического комплекса). Для России электронная промышленность – стратегически важная, поскольку от развития данной отрасли экономики во многом зависит состояние таких отраслей как информатизация, телекоммуникация и связь, а также транспортное сообщение.

Имея собственные разработки, проекты и производства в данном сегменте промышленности, государственные и коммерческие структуры могут использовать их в своих целях, не затрачивая средства на закупку импортной продукции. Наличие высококачественной продукции электронной промышленности способствует развитию перспективных образцов вооружения, навигационной аппаратуры, военной и специальной техники, а также систем военной, промышленной и гражданской безопасности населения.

Самая наукоемкая и в то же время технологически сложная сфера в электронной промышленности – это микроэлектроника. Ее развитие в XX в. обеспечил значительный рост научно-технического прогресса, а сама подотрасль включает в себя исследование и конструирование. В настоящее время до 90% всех решений в области инноватики в своей основе содержат именно продукцию микроэлектроники. Так, микроэлектроника является базой для многих технологических процессов, где присутствует обилие машин и оборудования, аппаратов и приборов. В качестве примера можно привести Сингапурскую республику, которая из аграрного неразвитого государства за несколько десятилетий смогла осуществить настоящий прорыв, во многом благодаря именно стратегическому развитию электронной промышленности, ставшей инновационной для всей экономики (в мире это явление получило характерное название «сингапурского чуда»). На рис. 2. представлены среднегодовые темпы прироста.

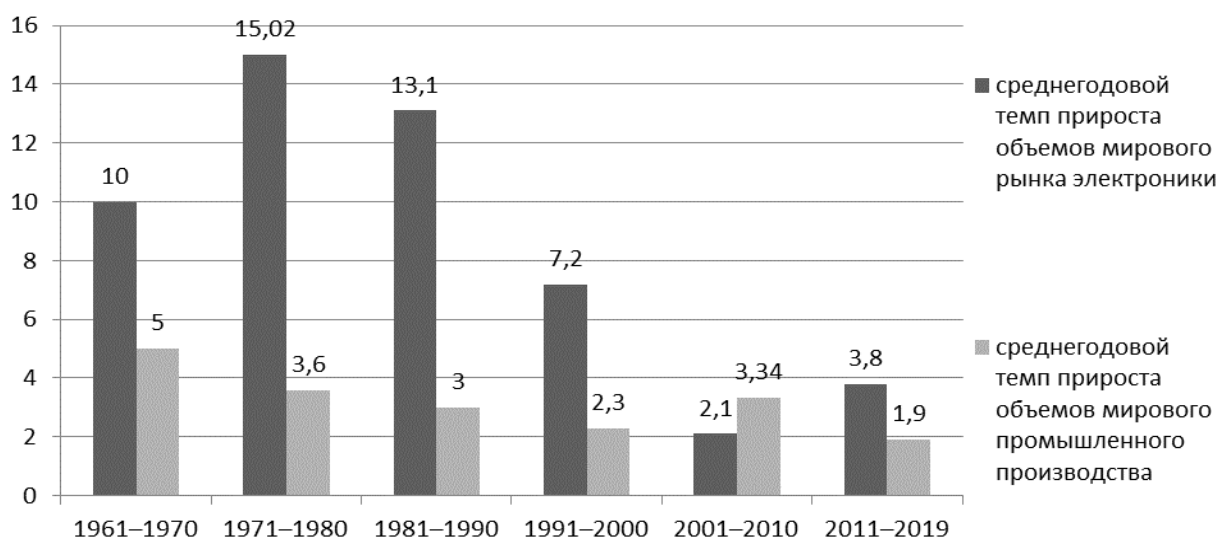


Рисунок 1 - Среднегодовые темпы прироста объемов мирового рынка электроники и мирового промышленного производства в целом, 1961–2019

Проводя сравнение с общемировыми темпами роста, следует отметить, что сектор электронной промышленности развивается гораздо быстрее и опережает по темпам роста объемы общемирового производства. Распределение по географическому признаку представлено на рис. 2.

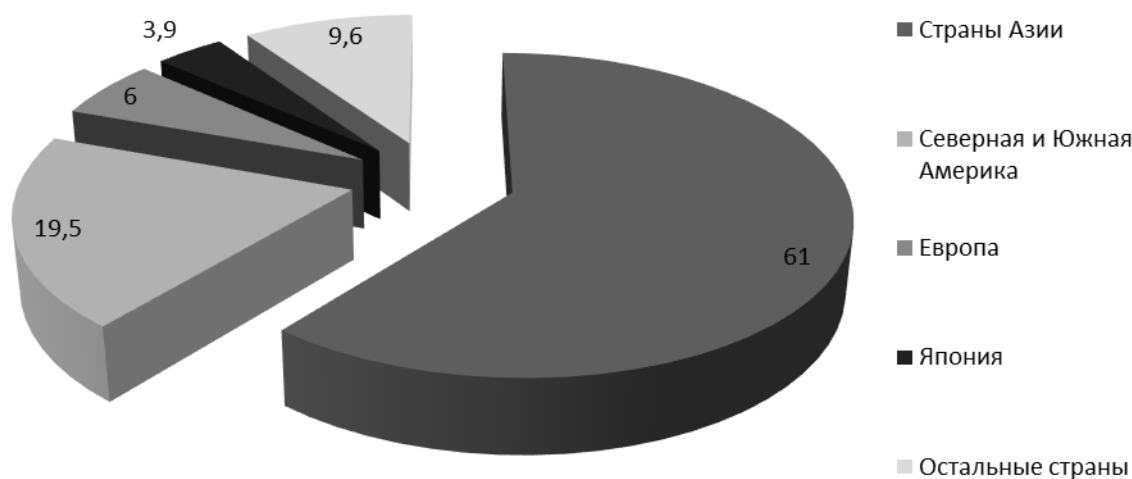


Рисунок 2 - Структура мировой электронной промышленности по географическому признаку, в 2019 г., %

На рис. 3. представлены объемы российского рынка микросэлектронных компонентов за 2002–2019 гг.

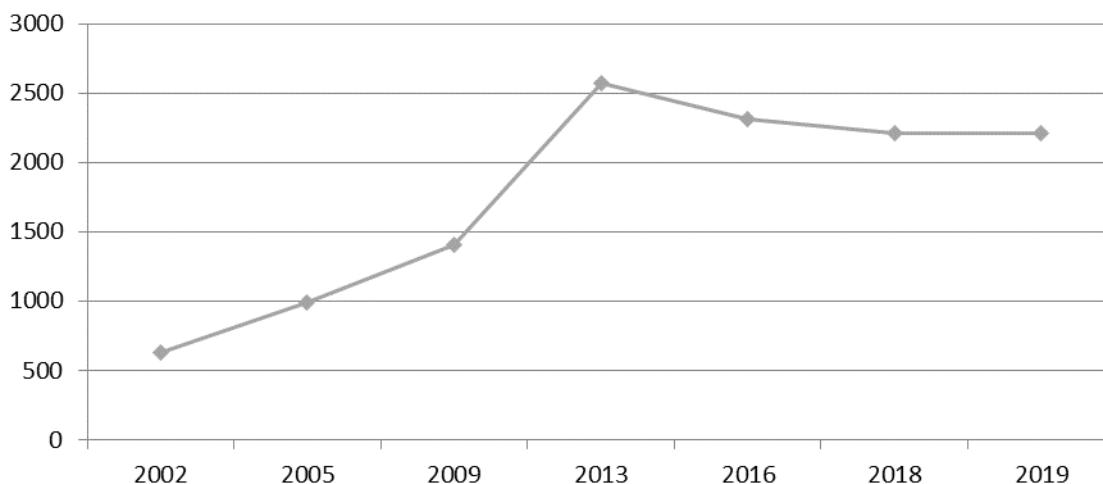


Рисунок 3 - Объемы производства микросэлектронных компонентов в промышленности РФ, 2002–2019 гг.

Согласно данным портала gks.ru, доля РФ в мировом объеме производства микросэлектронных компонентов составила 0,68 %.

Говоря о стратегическом планировании развития предприятий электронной

промышленности, следует отметить, что в РФ в начале 2020 г. утверждена Стратегия развития электронной промышленности до 2030 года. В этом документе говорится, что за 10 следующих лет при рациональном прогнозе объем продукции электронной промышленности, выпускаемой российскими предприятиями, должен вырасти в 3 раза, т.е. до \$12 млрд.

По плану, заложенному в данной Стратегии, доля продукции электронной промышленности, которая идет на гражданские нужды, должна составить около 88%, а доля этой продукции в общем объеме внутреннего рынка электронной промышленности, – почти 60%.

Учитывая, что в 2018 г. объем экспорта отечественной продукции электронной промышленности составлял всего \$4,1 млрд., такое увеличение говорит о достаточно серьезных планах Правительства.

Внутрифирменное стратегическое планирование предприятий электронной промышленности строится, исходя из показателей объема производства и полученной выручки. Но в данной отрасли предприятия вынуждены опираться на цифры, заявленные Правительством, в частности, в вышеуказанной Стратегии.

На рис. 4. представлены данные об импорте отечественной высокотехнологичной продукции и доле электронной продукции в общей структуре импорта.

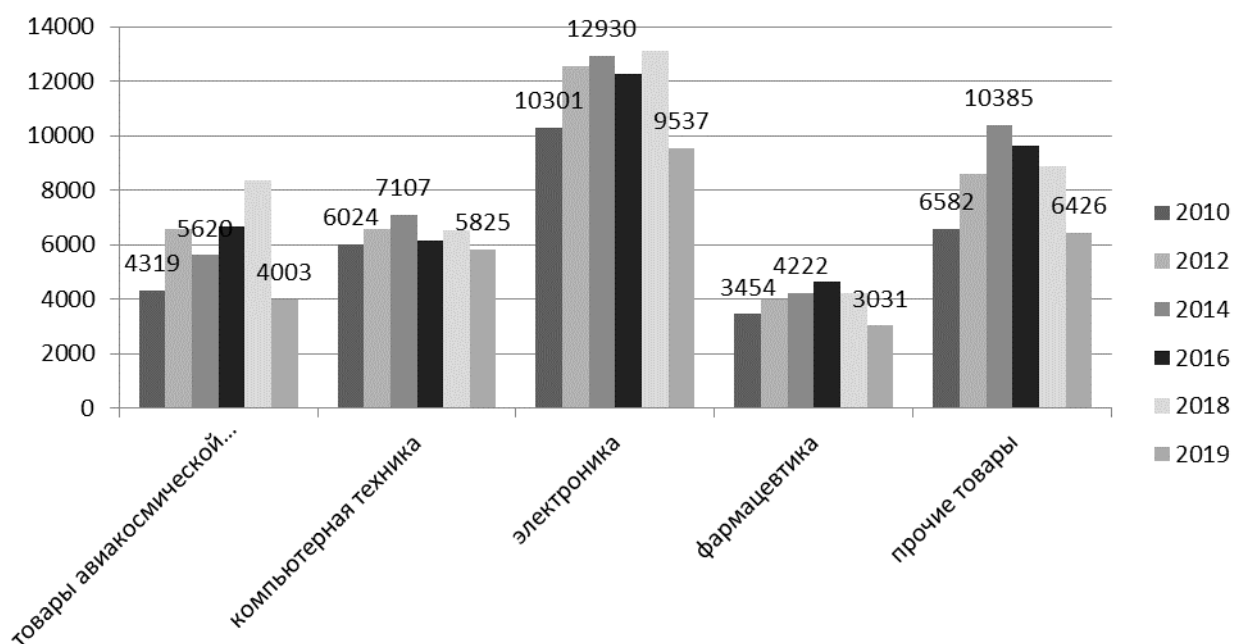


Рисунок 4 - Импорт РФ высокотехнологичной продукции в 2010–2019 гг., млн. долл.

Всего по итогам 2019 г. объем выручки российских предприятий электронной промышленности составил чуть более 1,8 трлн. руб., а доля гражданской продукции в общей структуре продукции – 50,5%. Для того чтобы повышать эти показатели, требуются инновации, а для того, чтобы их проводить, требуются инвестиции. По сути, все «завязано» на повышении конкурентоспособности в рамках инновационного стратегического развития.

Заключение

Достижение показателей Стратегии будет возможно при совместной работе предприятий отрасли электронной промышленности и органов государственной и муниципальной власти. Для того же, чтобы выполнить функционально все поставленные задачи по развитию отрасли в РФ, требуется, прежде всего, в полной мере и с высокой долей эффективности вести работу по внутрифирменному планированию деятельности.

Библиография

1. Baranoff, E. G., & Sager, T. W. (2009). Do life insurers' asset allocation strategies influence performance within the enterprise risk framework. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 34(2), 242–259. <https://doi.org/10.1057/gpp.2009.5>
2. Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. J. (2020). Frames and Actors: Translating Talent Management Strategy to Latin America. *Management and Organization Review*, 16(2), 405–442. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.33>
3. Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 11–17. <https://doi.org/10.1108/02756660710723161>
4. Bibikas, D., Paraskakis, I., Psychogios, A. G., & Vasconcelos, A. C. (2010). Emerging enterprise social software knowledge management environments: Current practices and future challenges. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 7(3–4), 328–343. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2010.034372>
5. Chandra, C., & Kumar, S. (2001). On object modelling for technology management in enterprise. *Human Systems Management*, 20(1), 35–45.
6. Clegg, B., & Wan, Y. (2013). Managing enterprises and ERP systems: A contingency model for the enterprization of operations. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(11), 1458–1489. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0201>
7. da Silva Etges, A. P. B., Grenon, V., de Souza, J. S., Kliemann Neto, F. J., & Felix, E. A. (2018). ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RM<inf>health care</inf>). *Value in Health Regional Issues*, 17, 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2018.03.008>
8. Elsayed, M., Wickramasinghe, A., & Razik, M. A. (2011). The association between strategic cost management and enterprise risk management: A critical literature review. *Corporate Ownership and Control*, 9(1 B), 184–195. <https://doi.org/10.22495/cocv9i1c1art3>
9. Gaddie, S. (2003). Enterprise programme management: Connecting strategic planning to project delivery. *Journal of Facilities Management*, 2(2), 177–191. <https://doi.org/10.1108/14725960410808195>
10. Mandal, P. (2018). Decision modelling in evaluating information management strategy in manufacturing industry. *International Journal of Business Information Systems*, 27(2), 246–263. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2018.10009815>
11. Oppong, S. A., Yen, D. C., & Merhout, J. W. (2005). A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce. *Technology in Society*, 27(3), 413–435. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.04.009>
12. Rudy, B. C., Miller, S. R., & Wang, D. (2016). Revisiting FDI Strategies and the Flow of Firm-Specific Advantages: A Focus on State-Owned Enterprises. *Global Strategy Journal*, 6(1), 69–78. <https://doi.org/10.1002/gsj.1106>
13. Xu, Y., & Yeh, C.-H. (2009). Evaluating critical strategies for enterprise resource planning systems implementation. In *2nd International Symposium on Electronic Commerce and Security, ISECS 2009 (Vol. 1, pp. 60–65)*. <https://doi.org/10.1109/ISECS.2009.124>
14. Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2017). Case Studies for Enterprise Risk Management from Leading Holdings: TAV Airports Holding and BRISA Bridgestone Sabanci Tyre Manufacturing and Trading Inc. *Accounting, Finance, Sustainability, Governance and Fraud*, 153–163. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4266-9_6
15. Zhao, Z.-Y., Zuo, J., & Zillante, G. (2011). Situation and competitiveness of foreign project management consultancy enterprises in china. *Journal of Management in Engineering*, 27(4), 200–209. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000060](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000060)

Methodology of using SMART in the strategic development of the enterprise

Boris A. Burnashev

Post-graduate student,
Technological University,
141074, 42, Gagarina str., Korolev, Russian Federation;
e-mail: borisal95@yandex.ru

Abstract

One of the key methods of strategic development management in modern domestic large companies is recognized as the method of setting goals using SMART technology. The fact that the "R" symbol in this abbreviation is so ambiguous, ultimately reduces the value of SMART technology in order to formulate an adequate company goal, almost to zero, and yet, this technology is finding more and more applications in Russian practice. Perhaps many large companies choose only one value of the "R" symbol for strategic management, which was indicated above, thereby removing extraneous values that interfere with setting goals. The second group of methods of strategic development management of large companies are tools for strategy development and strategic management, organizational development, which are generalized, synthetic in nature. These methods are applicable to all branches of activity, rationally fitting into any management scheme of large-scale companies. This group of methods includes those tools that are well-developed, they are used everywhere in order to develop a strategy and strategic management of both a new company and for development purposes, while using techniques for setting goals "from what has been achieved". This also includes organizational development tools for making changes), for example, improving organizational and human resources potential, transferring the organizational system to a new, higher level of development. Within the framework of these methods, there are several organizational management models of development.

For citation

Burnashev B.A. (2020) Metodologiya ispol'zovaniya SMART v strategicheskom razvitii predpriyatiya [Methodology of using SMART in the strategic development of the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (12A), pp. 215-222. DOI: 10.34670/AR.2020.85.92.071

Keywords

Development models, strategic management, human resources, goals, development.

References

1. Baranoff, E. G., & Sager, T. W. (2009). Do life insurers' asset allocation strategies influence performance within the enterprise risk framework. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 34(2), 242–259. <https://doi.org/10.1057/gpp.2009.5>
2. Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. J. (2020). Frames and Actors: Translating Talent Management Strategy to Latin America. *Management and Organization Review*, 16(2), 405–442. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.33>
3. Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 11–17. <https://doi.org/10.1108/02756660710723161>
4. Bibikas, D., Paraskakis, I., Psychogios, A. G., & Vasconcelos, A. C. (2010). Emerging enterprise social software

-
- knowledge management environments: Current practices and future challenges. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 7(3–4), 328–343. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2010.034372>
5. Chandra, C., & Kumar, S. (2001). On object modelling for technology management in enterprise. *Human Systems Management*, 20(1), 35–45.
 6. Clegg, B., & Wan, Y. (2013). Managing enterprises and ERP systems: A contingency model for the enterprization of operations. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(11), 1458–1489. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0201>
 7. da Silva Etges, A. P. B., Grenon, V., de Souza, J. S., Kliemann Neto, F. J., & Felix, E. A. (2018). ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RM<inf>health care</inf>). *Value in Health Regional Issues*, 17, 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2018.03.008>
 8. Elsayed, M., Wickramainghe, A., & Razik, M. A. (2011). The association between strategic cost management and enterprise risk management: A critical literature review. *Corporate Ownership and Control*, 9(1 B), 184–195. <https://doi.org/10.22495/cocv9i1c1art3>
 9. Gaddie, S. (2003). Enterprise programme management: Connecting strategic planning to project delivery. *Journal of Facilities Management*, 2(2), 177–191. <https://doi.org/10.1108/14725960410808195>
 10. Mandal, P. (2018). Decision modelling in evaluating information management strategy in manufacturing industry. *International Journal of Business Information Systems*, 27(2), 246–263. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2018.10009815>
 11. Oppong, S. A., Yen, D. C., & Merhout, J. W. (2005). A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce. *Technology in Society*, 27(3), 413–435. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.04.009>
 12. Rudy, B. C., Miller, S. R., & Wang, D. (2016). Revisiting FDI Strategies and the Flow of Firm-Specific Advantages: A Focus on State-Owned Enterprises. *Global Strategy Journal*, 6(1), 69–78. <https://doi.org/10.1002/gsj.1106>
 13. Xu, Y., & Yeh, C.-H. (2009). Evaluating critical strategies for enterprise resource planning systems implementation. In *2nd International Symposium on Electronic Commerce and Security, ISECS 2009 (Vol. 1, pp. 60–65)*. <https://doi.org/10.1109/ISECS.2009.124>
 14. Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2017). Case Studies for Enterprise Risk Management from Leading Holdings: TAV Airports Holding and BRISA Bridgestone Sabanci Tyre Manufacturing and Trading Inc. *Accounting, Finance, Sustainability, Governance and Fraud*, 153–163. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4266-9_6
 15. Zhao, Z.-Y., Zuo, J., & Zillante, G. (2011). Situation and competitiveness of foreign project management consultancy enterprises in china. *Journal of Management in Engineering*, 27(4), 200–209. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000060](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000060)
-