

**УДК 338****Модель оценки целесообразности трансформации стратегии  
промышленной организации****Чистобородов Геннадий Александрович**

Аспирант

Государственный Университет Управления  
109542, Российская Федерация, Москва, Рязанский пр., 99;  
e-mail: genna.chistov@gmail.com

**Аннотация**

В статье рассматриваются современные инструменты разработки стратегии и отмечается, что на данный момент не существует модели, которая бы оценивала необходимость и целесообразность трансформации стратегии с комплексным учётом и внешних, и внутренних условий. Автором исследования предлагается комплексная модель оценки влияния внутренних и внешних факторов, определяющих необходимость трансформации стратегии промышленной организации, через создание системы индикаторов, учитывающих особенности деятельности промышленных организаций. Для определения таких индикаторов в исследовании использованы различные инструменты стратегического менеджмента, показатели которых независимо от их количественных и качественных единиц измерения приведены к балльной оценке. Это позволило определить совокупное влияние всех индикаторов, характеризующих внешнюю и внутреннюю среды, для принятия решений о целесообразности проведения трансформации действующей стратегии промышленной организации.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Чистобородов Г.А. Модель оценки целесообразности трансформации стратегии промышленной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 7А. С. 141-148.

**Ключевые слова**

Стратегия организации, трансформация стратегии, производственная организация, индикаторы состояния, внешняя и внутренняя среды.

## Введение

В целях обеспечения конкурентоспособности современный бизнес обязан отвечать современным требованиям: всё чаще во внешней среде происходят разнообразные события, требующее не только разработать стратегию, но и оценить ее соответствие возникающим изменениям, происходящим как во внешней, так и внутренней среде организации. Сейчас существуют различные инструменты выбора стратегии, однако, отсутствуют индикаторы, позволяющие оценивать необходимость трансформации стратегии с учётом комплексного влияния внешней и внутренней среды, которые были бы выражены в единой балльной системе, вне зависимости от изначальных данных показателей, что могут быть выражены в различных системах измерений или вовсе являться коэффициентами.

Цель исследования – создать комплексную модель, оценивающую влияние внешней и внутренних сред через комплексную систему индикаторов, совокупное влияние которых позволяет определить целесообразность трансформации стратегии промышленной организации.

Объект исследования: промышленные организации.

Предмет исследования: факторы и условия, индикаторы, характеризующие внешнюю и внутренние среды, их совокупное взаимодействие, определяющее необходимость принятия решений о трансформации стратегии или корректировки внутренней среды для удержания выбранной стратегии промышленной организации.

Модель базируется на методике, предложенной в работе Псаревой [Psareva, 2918].

## Основное содержание

Современная теория стратегического менеджмента позволяет на основе анализа факторов внешней и внутренней среды выбрать стратегию компании [Бабич, 2013]. Однако, в современных условиях, характеризующихся динамичным изменением состоянием, как окружающей среды, так и промышленной организации, выбранная стратегия должна постоянно подвергаться оценке на её соответствие этим изменением. Соответственно, таким образом, возникает необходимость в создании модели, позволяющей оперативно реагировать на происходящие изменения, которые предлагается комплексно оценивать через индикаторы, характеризующие состояние внешней и внутренней сред, оценка которых даст ответ о целесообразности, необходимости трансформации стратегии промышленной организации или её соответствии внешним и внутренним условиям.

Для определения индикаторов предлагается использовать инструменты анализа внутренней и внешней сред. Существует несколько подходов к анализу и выбору стратегии организации. Можно отметить следующие инструменты: матрица выбора Томпсона-Стрикленда [Кузьменко, Чекарь, Мостипан, 2023], модель стратегических альтернатив [Безруких, Храмов, Пильчук, 2016], основывающаяся на результатах SWOT анализа [Михеева, 2016]. Например, в SWOT анализе особенным полезным можно признать оценивание положительной и отрицательной синергии [Гайдук, Такахо, 2014], строящихся на качественной оценке, основанной на логике и размышлениях менеджеров, либо на основе экспертной оценки.

В матрице выбора Томпсона-Стрикленда при выборе стратегии внутренняя среда организации совершенно игнорируется, так как модель базируется на состоянии внешней среды и позиции компании в этой внешней среде.

Создание модели, позволяющей оценить совокупное влияние всех факторов в их

количественной характеристике, своевременно принимать решения о трансформации стратегии. Индикаторы, характеризующие каждый фактор, характеризуют его степень отклонения от базового значения, принятого на стадии разработки стратегии. Результат совокупного воздействия всех факторов предлагается оценить по пяти состояниям (табл. 1).

**Таблица 1 – Уровни соответствия фактической стратегии промышленной организации комплексному воздействию внешней и внутренней сред**

| <b>Уровень соответствия фактической стратегии организации внутренней и внешней сред</b> | <b>Описание</b>                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Очень высокий (I)                                                                       | Полное соответствие комплексного воздействия индикаторов внешней и внутренней сред и выбранной стратегии. Трансформация стратегии не требуется                                                                                                            |
| Высокий (II)                                                                            | Достаточное соответствие условиям: небольшие изменения во внутренней/внешней среде. Стратегию можно сохранить. Незначительные внутренние изменения                                                                                                        |
| Средний (III)                                                                           | Незначительное отклонение, но по важным индикаторам. Внести изменения, позволяющие стабилизировать деятельность                                                                                                                                           |
| Низкий (IV)                                                                             | Наблюдается явная необходимость трансформации стратегии: значительные отклонения                                                                                                                                                                          |
| Очень низкий (V)                                                                        | Несоответствие стратегии организации и внутренней, и внешней сред, что негативно отражается на результатах деятельности организации. Отражает необходимость в качественной трансформации стратегии в краткосрочной перспективе либо в ликвидации компании |

В графическом представлении модели это верхний треугольник (рис. 1).

Количественные значения в треугольнике в центре отражают пять состояний совокупного влияния внешней и внутренней сред, полученных путем интеграции значений факторов внешней среды – треугольник справа (первая группа) и внутренней среды – треугольник слева (вторая группа).

Каждая сторона правого и левого треугольника формируется по двум подгруппам, объединяющим, соответственно факторы внешней и внутренней сред.

Созданию модели оценки необходимости трансформации стратегии промышленной организаций базируется на следующих принципах:

1. Интегральная оценка и оценка каждой группы индикаторов, определяющих необходимость трансформации стратегии промышленной организации, имеют пять уровней: отлично (О); хорошо (Х), допустимо (Д), плохо (П), очень плохо (ОП);
2. Каждый индикатор отражает особенности деятельности промышленного предприятия, для которого устанавливаются диапазоны, характеризующие пять возможных состояний: отлично (О); хорошо (Х), допустимо (Д), плохо (П), очень плохо (ОП);
3. Оценивается влияние каждого показателя, в подгруппе, определяется его долевым значением в этой подгруппе. Итоговое значение в подгруппе определяется суммой произведений доли показателя в подгруппе на его значения (в соответствии с его значением по пяти бальной шкале);
4. Оценка влияния каждой группы индикаторов (левый и правый треугольник) равна 50 баллов, которые делятся между подгруппами (стороны треугольников) в соотношении 32 и 18, которые отражают большую степень негативного влияния на стратегию

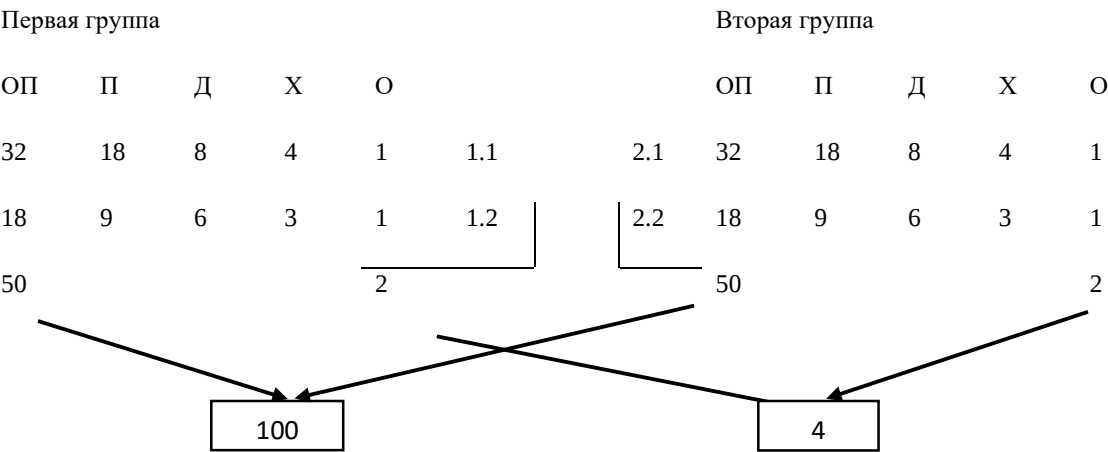
развития организации. Совокупное значение равно 100 баллам, а наилучшее значение одному баллу для каждого типа индикаторов, в сумме 4., рис. 2



[Источник: составлено автором]

**Рисунок 1 – Графическая модель оценки совокупного влияния факторов внешней и внутренней сред**

Рассмотрим распределение баллов по возможным состояниям (рис. 2).



[Источник: составлено автором]

**Рисунок 2 – Распределение баллов по пяти возможным состояниям**

В левом треугольнике (первая группа) – индикаторы внешней среды, имеют две подгруппы: – первая подгруппа характеризует конкуренцию на рынке и представлена показателями:

ключевые факторы успеха на рынке (КФУ) и показателями, характеризующими 5 сил Портера [Гайдук, Такахо, 2014]:

- вторая подгруппа: оценка рынка представлена показателями, характеризующими PEST-анализ и темпы развития рынка.

В правом треугольнике (вторая группа) – индикаторы внутренней среды, имеют две подгруппы:

- ресурсы;
- способности.

Распределение балльных оценок по пяти состояниям для первой и второй групп, а также общие направления, по которым распределены индикаторы в группах и подгруппах представлено в таблице 2.

**Таблица 2 – Количественная балльная оценка необходимости трансформации стратегии организации промышленности**

| Группа        | Наименование подгруппы индикаторов   | ОП | П  | Д | Х | О |
|---------------|--------------------------------------|----|----|---|---|---|
| Первая группа | 1.1.1. КФУ; 1.1.2. 5 сил Портера     | 32 | 18 | 8 | 4 | 1 |
|               | 1.2.1. PEST; 1.2.2. Темп роста рынка | 18 | 9  | 6 | 3 | 1 |
| Вторая группа | 2.1. Способности                     | 32 | 18 | 8 | 4 | 1 |
|               | 2.2. Ресурсы                         | 18 | 9  | 6 | 3 | 1 |

При подсчете общего воздействия двух групп интегральная оценка учитывает не только показатели необходимости трансформации по каждой из подгрупп в группе, но также учитывает различные возможные комбинации предшествующих и последующих состояний этих подгрупп индикаторов.

Оценка количества баллов для определенного состояния при анализе общего воздействия двух групп определяется специальным алгоритмом, который учитывает не только баллы, относящиеся к данному состоянию, но и соседние состояния как выше, так и ниже данного уровня.

В модели предлагается оценивать индикаторы в первой подгруппе по следующим направлениям:

1.1.1. КФУ [Лампого, www...] (коэффициент веса в подгруппе 0,6) включает следующие направления с учётом особенностей промышленности:

1.1.1.1. Способность быстро реагировать на изменения (0,4);

1.1.1.2. Низкие издержки производства (0,2);

1.1.1.3. Лояльность покупателей к брэнду компании (0,2);

1.1.1.4. Опытная в сфере деятельности сбалансированная управленческая команда (0,1);

1.1.1.5. Эффективная логистика (0,1).

1.1.2. Индикаторы, основанные на 5 силах Портера (коэффициент в подгруппе 0,4), включает следующие направления:

1.1.2.1. Доля товаров-заменителей;

1.1.2.2. Количество новых зарегистрированных компаний;

1.1.2.3. Изменение количества поставщиков (может не учитываться, если компания вертикально интегрирована);

1.1.2.4. Изменение доли покупателей с большим объемом продаж;

1.1.2.5. Изменение темпа роста рынка.

Во второй группе следует учитывать следующие направления для оценки влияния внутренних факторов:

1.2.1. Направления, учитывающие индикаторы, основанные на PEST анализе, вторая подгруппа (коэффициент в подгруппе 0,7), включающий:

- 1.2.1.1. Политические факторы;
- 1.2.1.2. Экономические факторы;
- 1.2.1.3. Социальные факторы;
- 1.2.1.4. Технологические факторы.

1.2.2. Темп роста рынка (коэффициент в подгруппе 0,3).

Направления, по которым учитываются индикаторы второй группы, включают:

- 2.1. Способности организации.
- 2.2. Ресурсы организации.

## Заключение

В рамках трансформации стратегии промышленной организации что важно учитывать и внешнюю, и внутреннюю среду строго в комплексе, оценивать их сопоставимость с той стратегией, что в данный момент выбрана у организации.

В статье рассмотрены широко известные подходы к стратегии организации, использованы различные инструменты и анализы из стратегического менеджмента, которые стали основой для модели: они стали базой для формирования перечня индикаторов и показателей.

Мониторинг выбранных в статье индикаторов позволяет вовремя принимать решения о трансформации стратегии, равно как и о том, что трансформировать её нет необходимости, или наоборот уже правильнее ликвидировать компанию вовсе, таким образом, модель оценки целесообразности трансформации стратегии промышленной организации позволяет вовремя реагировать на изменения внутренней и внешней сред, давая возможность вовремя принять наиболее правильное управленческое решение.

## Библиография

1. Бабич О. В. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием // Вестник Брянского государственного университета. 2013. № 3. С. 9-13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protssessa-strategicheskogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>
2. Безруких Ю. А., Храмов И. В., Пильчук М. Д. и др. Разработка стратегических альтернатив предприятия на основе SWOT-анализа // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-1. С. 373-378.
3. Гайдук В. И., Такахо Э. Е. Методы и инструменты стратегического планирования // Научный журнал КубГАУ. 2014. №103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-instrumenty-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения: 20.07.2024).
4. Кузьменко О.В., Чекарь В.Н., Мостипан С.В. PEST-АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2 (96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-marketingovogo-analiza> (дата обращения: 06.08.2024).
5. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица Томпсона-Стрикленда один из инструментов стратегического управления развитием бизнеса // Методы менеджмента качества. 2014. № 3. С. 29.
6. Лампого Д. Развитие инструментария разработки бизнес-стратегии на основе анализа ключевых факторов успеха: канд. наук: 08.00.05 / Лампого Джон; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»]. - Грозный, 2019. - 24 с. <https://www.dissercat.com/content/razvitie-instrumentariya-razrabotki-biznes-strategii-na-osnove-analiza-klyuchevykh-faktorov>
7. Михеева А. В. SWOT-анализ машиностроительного предприятия // Вестник науки и образования. 2016. №12 (24).

- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-mashinostroitel'nogo-predpriyatiya> (дата обращения: 26.08.2024).
8. Позубенкова Э. И., Позубенков П. С. SWOT- и SNW-анализ среды организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 2 (14). С. 35-41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-i-snw-analiz-sredy-organizatsii>
9. Porter's 5 Forces-A strategic planning model. 2022. URL: [https://wiki.doing-projects.org/index.php/Porter%27s\\_5\\_Forces\\_-\\_A\\_strategic\\_planning\\_model](https://wiki.doing-projects.org/index.php/Porter%27s_5_Forces_-_A_strategic_planning_model) (дата обращения: 10.07.2024).
10. Psareva N.Y. METHODOLOGY FOR BASIC MODEL DEVELOPMENT TO ASSESS THE LEVEL OF CORPORATE SOCIAL//Opcion. 2018. T. 34. № Special Issue 17. С. 401-416.

## Model for assessing the expediency of transforming the strategy of an industrial organization

**Gennadii A. Chistoborodov**

Postgraduate student  
State University of Management  
109542, 99, Ryazansky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [genna.chistov@gmail.com](mailto:genna.chistov@gmail.com)

### Abstract

The article examines modern strategy development tools and notes that at the moment there is no model that would assess the need and expediency of strategy transformation with integrated account of both external and internal conditions. The author of the study proposes a comprehensive model for assessing the impact of internal and external factors that determine the need to transform the strategy of an industrial organization through the creation of a system of indicators that take into account the specifics of the activities of industrial organizations. To determine such indicators, the study used various strategic management tools, the indicators of which, regardless of their quantitative and qualitative units of measurement, are given a point assessment. This made it possible to determine the cumulative impact of all indicators characterizing the external and internal environment for making decisions on the expediency of transforming the current strategy of an industrial organization.

### For citation

Chistoborodov G.A. (2024) Model' otsenki tselesoobraznosti transformatsii strategii promyshlennoi organizatsii [Model for assessing the expediency of transforming the strategy of an industrial organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (7A), pp. 141-148.

### Keywords

Organization strategy, strategy transformation, production organization, status indicators, external and internal environments.

## References

1. Babich O. V. Improving the process of strategic management of an industrial enterprise // Bulletin of the Bryansk State University. 2013. No. 3. pp. 9-13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessa-strategicheskogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>

2. Bezrukih Yu. A., Khramov I. V., Pilchuk M. D., etc. Development of implementation strategies based on SWOT analysis // Encyclopedia and implementation. 2016. No. 12-1. pp. 373-378.
3. Gaiduk V. I., Takakho E. E. Methods and tools of strategic planning // KubGAU Scientific Journal. 2014. No.103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-instrumenty-strategicheskogo-planirovaniya> (date of application: 07/20/2024).
4. Kuzmenko O.V., Chekar V.N., Nastipan S.V. PEST ANALYSIS in THE SYSTEM OF STRATEGIC MARKETING ANALYSIS // Psychology and business: theory and practice. 2023. No.2 (96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-marketingovogo-analiza> (date of reference: 08/06/2024).
5. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E. A. The Thompson-Strickland matrix is one of the tools for strategic business development management // Methods of quality management. 2014. No. 3. p. 29.
6. Lampogo D. Development of business strategy development tools based on the analysis of key success factors: Candidate of Sciences: 08.00.05 / Lampogo John; [Place of defense: Chechen State University]. - Grozny, 2019. - 24 p. <https://www.dissercat.com/content/razvitie-instrumentariya-razrabotki-biznes-strategii-na-osnove-analiza-klyuchevykh-faktorov>
7. Mikheeva Anna Valeryevna SWOT analysis of the financial situation // Bulletin of Science and Education. 2016. No.12 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-mashinostroitel'nogo-predpriyatiya> (date of application: 08/26/2024).
8. Porter's 5 Forces is a strategic planning model. 2022. URL: [https://wiki.doing-projects.org/index.php/Porter%27s\\_5\\_Forces\\_-\\_A\\_strategic\\_planning\\_model](https://wiki.doing-projects.org/index.php/Porter%27s_5_Forces_-_A_strategic_planning_model) (date of application: 07/10/2024)
9. Pozubenkova E. I., Pozubenkov P. S. SWOT and SNW analysis of the organization's environment // Models, systems, and networks in economics, technology, nature, and society. 2015. No. 2 (14). pp. 35-41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-i-snw-analiz-sredy-organizatsii>
10. Psareva N.Y. METHODOLOGY FOR BASIC MODEL DEVELOPMENT TO ASSESS THE LEVEL OF CORPORATE SOCIAL//Opcion. 2018. T. 34. № Special Issue 17. C. 401-416.