

УДК 33

DOI:10.34670/AR.2024.43.58.030

Влияние стратегических альтернатив на формирование корпоративных стратегий и технологий в условиях глобальных вызовов

Гарри Ндифреке Этим

Аспирант, доцент,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;
e-mail: harryndifreke@yahoo.com

Аннотация

В данной статье ставится задача оценить влияние стратегических альтернатив на формирование корпоративных стратегий и технологий в условиях глобальных вызовов, определить особенности сценарного анализа как элемента управления, дать характеристику модели семи сил Томпсона и Стрикленда, а также рассмотреть матрицы BCG и General Electric – McKinzy. В статье также сделан акцент на сценарном анализе, а также на ключевых факторах и событиях, которые могут оказывать существенное влияние на деятельность компании, рассмотрена модель жизненного цикла продукта и основные ее составляющие. В целом, сценарный анализ является важным инструментом при разработке стратегии и оценке стратегических альтернатив в мясоперерабатывающих комплексах, так как он позволяет компаниям прогнозировать будущие изменения и принимать обоснованные решения для достижения успеха на рынке. Матрица Томпсона и Стрикленда является инструментом, который может быть использован при оценке стратегических альтернатив в мясоперерабатывающих комплексах. Она помогает компаниям систематически оценить и сравнить различные стратегические варианты на основе их важности и приоритетности. В статье отмечается, что особо актуально сценарное планирование при повышенной турбулентности в экономической сфере. По этой причине залогом устойчивого развития компании является включение сценарных техник в процессы менеджмента.

Для цитирования в научных исследованиях

Гарри Ндифреке Этим. Влияние стратегических альтернатив на формирование корпоративных стратегий и технологий в условиях глобальных вызовов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 2А. С. 471-478. DOI:10.34670/AR.2024.43.58.030

Ключевые слова

Устойчивое развитие, сценарный анализ, стратегия, модель, отрасль, инструмент.

Введение

Устойчивое развитие предполагает периодический пересмотр стратегии и формирование различных вариаций развития событий. Оно трактуется как комплекс действий по удовлетворению текущих потребностей без какого-либо ущерба с точки зрения ресурсов и окружения. Устойчивое развитие напрямую зависит от тенденций макросреды и стабильно развития экономики.

В качестве наиболее подходящего инструмента оценки стратегических альтернатив можно использовать сценарный анализ [Лапа, 2020].

Сценарный анализ является важным инструментом при разработке стратегии и оценке стратегических альтернатив в мясоперерабатывающих комплексах. Он позволяет компаниям оценить потенциальные варианты развития и предсказать возможные последствия принимаемых решений.

В процессе сценарного анализа компания определяет ключевые факторы и события, которые могут повлиять на ее деятельность. Затем создаются различные сценарии развития, которые представляют возможные комбинации этих факторов и событий. Каждый сценарий описывает потенциальное будущее компании и ее окружение [Боброва, 2022]. Далее происходит оценка каждого сценария с точки зрения его вероятности, влияния на компанию и ее способности адаптироваться к нему. Это позволяет компании определить наиболее вероятные и значимые сценарии развития и разработать стратегию, учитывающую эти сценарии. Сценарный анализ также помогает компаниям оценить риски и возможности, связанные с каждым сценарием, и разработать планы действий для минимизации рисков и использования возможностей. Применение сценарного анализа в мясоперерабатывающих комплексах позволяет компаниям прогнозировать будущие тенденции и изменения на рынке, а также адаптироваться к ним. Это помогает компаниям принимать обоснованные решения и разрабатывать эффективную стратегию развития, учитывая потенциальные риски и возможности.

Основная часть

Модель семи сил Томпсона и Стрикленда для анализа отрасли основана на семи силах, обеспечивающих комплексный подход к анализу проблем в отрасли.

Она фокусируется на доминирующих экономических характеристиках отрасли, источниках конкурентного давления, сильных сторонах конкурентных сил в отрасли, движущих силах, рыночной позиции конкурентов, стратегических действиях, предпринимаемых конкурентами, ключевых факторах успеха в отрасли и общей привлекательности отрасли.

Модель пяти сил Майкла Портера фокусируется только на конкурентных силах, окружающих покупателей, поставщиков, известные компании, потенциальных конкурентов и товары-заменители.

Эта модель не учитывает многие другие факторы, связанные с отраслью, которые в значительной степени обеспечивают исходные данные для определения среды отрасли возможностей и угроз.

Чтобы преодолеть этот недостаток модели Портера, Томпсон и Стрикленд разработали модель для общего анализа отрасли, включая конкуренцию внутри отрасли. Она затрагивает все важные вопросы отрасли, которые необходимо проанализировать для оценки общей ситуации в

отрасли, включая степень конкуренции в отрасли.



Рисунок 1 - Семь факторов Модели Томпсона и Стрикленда

Семь факторов модели Томпсона и Стрикленда представлены на рисунке 1.

Основные факторы согласно модели Томпсона и Стрикленда обозначаются следующим образом:

1. Доминирующие экономические характеристики отрасли.
2. Источники конкурентных сил
3. Движущие силы в отрасли
4. Рыночная позиция конкурентов
5. Стратегические шаги конкурентов
6. Ключевые факторы успеха
7. Привлекательность отрасли

Матрица Томпсона и Стрикленда состоит из двух основных осей: важность и приоритетность. Важность отражает значимость каждой стратегической альтернативы для достижения целей компании, а приоритетность отражает способность компании реализовать каждую альтернативу.

Каждая стратегическая альтернатива оценивается по шкале от 1 до 5 по обеим осям. Затем результаты оценки отображаются на матрице, где каждая альтернатива занимает определенное положение в соответствии с ее важностью и приоритетностью.

Матрица Томпсона и Стрикленда помогает компаниям определить наиболее важные и приоритетные стратегические альтернативы, которые следует рассмотреть при разработке стратегии. Она также помогает компаниям сравнивать различные альтернативы и принимать обоснованные решения на основе их значимости и реализуемости. Таким образом, роль Матрицы Томпсона и Стрикленда при оценке стратегических альтернатив в мясоперерабатывающих комплексах заключается в том, что она помогает компаниям

систематически оценить и сравнить различные стратегические варианты на основе их важности и приоритетности, что позволяет принять обоснованные решения и разработать эффективную стратегию развития [Шустова, 2023].

Динамику рынка во многом отражает модель жизненного цикла продукта. Каждому этапу жизни продукта присущи определенные маркетинговые характеристики и стратегия. Для рождения и роста – стратегии роста, для стадии зрелости – стратегии по поддержанию стабильности, для этапа насыщения и упадка – стратегии сокращения.

Таблица 1 - Матрица Томпсона и Стрикленда

Быстрый рост рынка	Медленный рост рынка
I квадрат стратегий	II квадрат стратегий
1. Пересмотр стратегии концентрации 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Стратегия сокращения 4. Стратегия ликвидации	1. Стратегия концентрации 2. Вертикальная интеграция 3. Стратегия централизованной диверсификации
Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция
III квадрат стратегий	IV квадрат стратегий
1. Сокращение расходов 2. Диверсификация деятельности 3. Сокращение 4. Ликвидация	1. Централизованная диверсификация 2. Конгломеративная диверсификация 3. Совместное предприятие в новой области

Комплексными методами выбора стратегической позиции являются матрицы BCG и General Electric – McKinzy.

В матрице BCG отражена относительная доля рынка компании во взаимосвязи с темпами роста рынка. Существует четыре квадранта: «звезды», «собаки», «дойные коровы» и «дикие кошки». Позиции «звезд» следует укреплять, у них высокая доля на быстрорастущем рынке. От «собак» нужно избавляться, у них слабая конкурентная позиция на стагнирующем рынке. «Дойные коровы» являются источником средств для получения стабильной прибыли и инвестиций, они характеризуют устойчивый и высоко конкурентный бизнес. «Дикие кошки» следует анализировать, поскольку при высоком темпе роста рынка они могут стать звездами. В результате анализа матрицы BCG определяются стратегические перспективы направлений бизнеса компании и принимаются решения о целесообразности капиталовложений. Исходя из данной матрицы, выделяются четыре варианта стратегий: увеличения доли рынка, сохранения доли рынка, «сбора урожая» и ликвидации.

Аспекты, не учитываемые в матрице BCG, учтены в матрице McKinsey – General Electric. Она является многофакторной, рассматривает конкурентоспособность компании (стратегическое положение) и привлекательность рынка. Оценка проводится по трехуровневой системе и отображается в матрице.

Рекомендуемые исходя из позиционирования стратегии отображены в квадрантах матрицы. Диагональ делит матрицу на два треугольника, являясь линией неопределенности.

Доработанная модель матрицы ADL, в отличие от стандартной модели, предназначенной для каждого конкретного вида бизнеса, позволяет разработать общую стратегию компании. Объединяя лучшие практики моделей анализа эффективности стратегических альтернатив, синтез-модель ADL/LC позволяет проанализировать финансовые и отраслевые показатели компании, ее стадию жизненного цикла путем использования экспертных оценок и

рейтингования. Формируется экспертный профиль компании относительно генерируемого потока денежных средств, учитывая угрозы и возможности развития. Расчет проводится на основе заполнения графов по каждому виду бизнеса, а далее считается суммарный оценочный агрегат. В итоге стратегии, сформированные на основе данного метода, можно классифицировать на агрессивные, оптимальные, сдержанные, несбалансированные и сбалансированные, прироста, неустойчивого сокращения, сокращения при повышении ликвидности активов.

При анализе альтернатив происходит классификация и ранжирование проблем, сравнение прогнозных и фактических показателей и выбор путей достижения поставленных целей. В момент выбора стратегии из общего числа альтернатив определяются критерии, достоинства и недостатки.

Оценка стратегических альтернатив может проводиться различными способами. Важным качеством при принятии стратегических решений является гибкость стратегии, приобретаемая за счет подробного стратегического анализа внешней среды. Одним из ключевых инструментов может выступать сценарный анализ и его применение в стратегическом планировании.

Сценарий является видением организации, ее желаемым состоянием в будущем. Сценарное планирование включает не только саму разработку сценариев, но и всю систему планирования и контроля. Именно благодаря сценариям можно выработать стратегические альтернативы организации. Сценарий с направленностью на стратегическое развитие компании, должен обладать потенциалом для принятия решения и включать полезные идеи для решения поставленной задачи. При проведении сценарного анализа выделяют три типа сценариев: стандартные, вероятные и контрастные. Последние являются инструментом стратегического планирования. Также сценарии могут быть ситуативными, глобальными и локальными.

М. Линдгреном и Х. Бангхольдом был разработан алгоритм сценарного планирования TAIDA: tracking (наблюдение), analyzing (анализ), imaging (создание образа), deciding (принятие решения), acting (действие). При разработке стратегии на основе сценарного планирования деятельность разбивается на четыре основных этапа и рассматривается с точки зрения управления экономической устойчивостью. Сначала оценивается текущее состояние компании с точки зрения устойчивости по факторам финансовой, кадровой, производственной, технико-технологической и инвестиционной устойчивости. После этого определяются в большей степени влияющие факторы и ранжируются в соответствии со степенью важности. Может проводиться оценка вероятности возникновения фактора с помощью экспертных методов, и далее строятся сценарии по значимым параметрам: оптимистичный и пессимистичный. В итоге формируются стратегии под каждый сценарий и определяются общие по всем сценариям рекомендации о способах быстрого реагирования при наступлении описанных в сценариях событий.

Особо актуально сценарное планирование при повышенной турбулентности в экономической сфере. По этой причине залогом устойчивого развития компании является включение сценарных техник в процессы менеджмента [Попов, 2019].

Успешное функционирование и развитие строится на поддержании платежеспособности, финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и балансе как внешних, так и внутренних сил влияния. Система диагностики устойчивости деятельности организации подразумевает использование ряда показателей, которые включают абсолютную ликвидность, текущую ликвидность, обеспеченность обязательств активами, маневренность и другие.

Заключение

Перечисленные в таблице показатели следует изучать в динамике и определять тенденции развития организации, выявлять узкие места.

Идеальная единая система индикаторов включает анализ устойчивости, риска и жизнестойкости. Индикаторы устойчивости фиксируют информацию о состоянии и динамике взаимодействия компании с внешней средой. Наиболее известны критерии устойчивости под названием «принципы Беллажио», затрагивающие полный цикл разработки и применения: от постановки целей до контроллинга [Шустова, 2023].

Неоспоримым индикатором жизнестойкости является матрица жизнестойкости, включающая в себя четыре компонента любой сложной системы: физический, информационный, когнитивный и социальный. Данная матрица учитывает качество каждого из компонентов на четырех основных этапах: подготовки, поглощения шока, восстановления и адаптации.

Подход к качественной оценке жизнестойкости строится на основе критической функциональности – минимальном наборе функций в кризисный период. Также применяется метод REWI, основанный на оценке уже восьми составляющих жизнестойкости: предвидение, понимание риска, внимание, резервирование, поддержка решений, реагирование, робастность и обеспеченность ресурсами. Новая концепция устойчивой жизнестойкости исходит из анализа уязвимостей и запаса прочности за счет способности системы переносить различные изменения и строится на индикаторах выживания, благосостояния и готовности реакции на инциденты.

Также применяются совместные оценки по рискам и жизнестойкости / жизнестойкости и устойчивости.

Библиография

1. Антонова М.В., Шумков Д.А. Критерии оценки ESG-рисков компании в контексте устойчивого развития // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1 (92). С. 125-132.
2. Боброва О.С. От устойчивого развития к ESG: опыт европейских компаний и правительств // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 91. С. 94-104.
3. Гусев И.С. Управление устойчивым развитием мясоперерабатывающих предприятий в реализации механизма стратегического планирования // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2015. (2). С. 267-271.
4. Гнатюк С.Н., Пушкина Л.И. Алгоритм диагностики устойчивого развития предприятия // Проблемы экономики. 2019. № 1 (28). С. 51-65.
5. Журбенко А.А. Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании // Вестник евразийской науки. 2022. № 1. Том 14. С. 1-16.
6. Инновационные технологии в промышленности. URL: <https://www.centrattek.ru/info/innovacionnye-tehnologii-promyshlennosti-vnedrenie-neftjanaja-legkaja-pishhevaja/>
7. Интеллектуальные программно-аппаратные комплексы АСУ ТП. Цифровые контрольные технологии. URL: <https://mt-r.ru/upload/prezentacia/avtomatizaciya-toplivno-ehnergeticheskogo-kompleksa.pdf>
8. Лапа Е.А. Критерии и основные инструменты выбора стратегии развития организации // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 417-426.
9. Лазарев И.Н. Формирование механизмов обеспечения устойчивого развития предприятий мясоперерабатывающей промышленности. URL: <https://economy-lib.com/formirovanie-mehanizmov-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-myasopererabatyvayushey-promyshlennosti>
10. Попов А.А. Разработка стратегии узкоспециализированной компании // Друкеровский вестник. 2019. № 6 (32). С. 115-122.
11. Суслов С.Н. Понятие и факторы устойчивого развития организации // Символ науки. 2019. № 1. С. 60-66.
12. Чернякова И.С. Разработка методики анализа эффективности управленческих действий в формировании устойчивого развития предприятий мясоперерабатывающей отрасли // Экономическая безопасность. 2021. Том

4. № 1. С. 153-170.

13. Шустова В.И. Теоретические аспекты разработки и оценки стратегических альтернатив устойчивого развития компании // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/30FAVN123.pdf>

The impact of strategic alternatives on corporate strategy and technology formation in the face of global challenges

Harry Ndifreke Etim

Postgraduate, Associate Professor,
Moscow Finance and Industry University “Synergy”,
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: harryndifreke@yahoo.com

Abstract

This article aims to assess the impact of strategic alternatives on the formation of corporate strategies and technologies in the context of global challenges, determine the features of scenario analysis as a management element, characterize the Thompson and Strickland seven forces model, and also consider the BCG and General Electric, which are McKinzy matrices. The article also focuses on scenario analysis, as well as on key factors and events that can have a significant impact on the company's activities, and examines the product life cycle model and its main components. Overall, scenario analysis is an important tool in developing strategy and evaluating strategic alternatives in the meat processing industry, as it allows companies to predict future changes and make informed decisions to achieve market success. The Thompson and Strickland matrix is a tool that can be used in evaluating strategic alternatives in meat processing plants. It helps companies systematically evaluate and compare different strategic options based on their importance and priority. The article notes that scenario planning is especially relevant when there is increased turbulence in the economic sphere. For this reason, the key to sustainable development of a company is the inclusion of scenario techniques in management processes.

For citation

Harry Ndifreke Etim (2024) Vliyanie strategicheskikh al'ternativ na formirovanie korporativnykh strategii i tekhnologii v usloviyakh global'nykh vyzovov [The impact of strategic alternatives on corporate strategy and technology formation in the face of global challenges]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (2A), pp. 471-478. DOI:10.34670/AR.2024.43.58.030

Keywords

Sustainable development, scenario analysis, strategy, model, industry, tool.

References

1. Antonova M.V., Shumkov D.A. (2021) Kriterii otsenki ESG-riskov kompanii v kontekste ustoichivogo razvitiya [Criteria for assessing a company's ESG risks in the context of sustainable development]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 1 (92), pp. 125-132.

2. Bobrova O.S. (2022) Ot ustoichivogo razvitiya k ESG: opyt evropeiskikh kompanii i pravitel'stv [From sustainable development to ESG: the experience of European companies and governments]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik* [Public Administration. Electronic newsletter], 91, pp. 94-104.
3. Chernyakova I.S. (2021) Razrabotka metodiki analiza effektivnosti upravlencheskikh deistvii v formirovanii ustoichivogo razvitiya predpriyatii myasopererabatyvayushchei otrasli [Development of a methodology for analyzing the effectiveness of management actions in the formation of sustainable development of enterprises in the meat processing industry]. *Ekonomicheskaya bezopasnost'* [Economic Security], 4, 1, pp. 153-170.
4. Gnatyuk S.N., Pushkina L.I. (2019) Algoritm diagnostiki ustoichivogo razvitiya predpriyatya [Algorithm for diagnosing sustainable development of an enterprise]. *Problemy ekonomiki* [Problems of Economics], 1 (28), pp. 51-65.
5. Gusev I.S. (2015) Upravlenie ustoichivym razvitiem myasopererabatyvayushchikh predpriyatii v realizatsii mekhanizma strategicheskogo planirovaniya [Management of sustainable development of meat processing enterprises in the implementation of the strategic planning mechanism]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii* [Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies], 2, pp. 267-271.
6. *Innovatsionnye tekhnologii v promyshlennosti* [Innovative technologies in industry]. Available at: <https://www.centrattek.ru/info/innovatsionnye-tehnologii-promyshlennosti-vnedrenie-neftjanaja-legkaja-pishhevaja/> [Accessed 02/02/2024]
7. *Intellektual'nye programmno-apparatnye komplekсы ASU TP. Tsifrovye kontrol'nye tekhnologii* [Intelligent software and hardware complexes of automated process control systems. Digital control technologies]. Available at: <https://mt-r.ru/upload/prezentacia/avtomatizaciya-toplivno-ehnergeticheskogo-kompleksa.pdf> [Accessed 02/02/2024]
8. Lapa E.A. (2020) Kriterii i osnovnye instrumenty vybora strategii razvitiya organizatsii [Criteria and main tools for choosing an organization's development strategy]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 1, pp. 417-426.
9. Lazarev I.N. *Formirovanie mekhanizmov obespecheniya ustoichivogo razvitiya predpriyatii myasopererabatyvayushchei promyshlennosti* [Formation of mechanisms for ensuring sustainable development of meat processing industry enterprises]. Available at: <https://economy-lib.com/formirovanie-mekhanizmov-obespecheniya-ustoichivogo-razvitiya-predpriyatii-myasopererabatyvayushchei-promyshlennosti> [Accessed 02/02/2024]
10. Popov A.A. (2019) Razrabotka strategii uzkospetsializirovannoi kompanii [Development of a strategy for a highly specialized company]. *Drukerovskii vestnik* [Drucker Bulletin], 6 (32), pp. 115-122.
11. Shustova V.I. (2023) Teoreticheskie aspekty razrabotki i otsenki strategicheskikh al'ternativ ustoichivogo razvitiya kompanii [Theoretical aspects of the development and assessment of strategic alternatives for sustainable development of a company]. *Vestnik evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 15, s1. Available at: <https://esj.today/PDF/30FAVN123.pdf> [Accessed 02/02/2024]
12. Suslov S.N. (2019) Ponyatie i faktory ustoichivogo razvitiya organizatsii [Concept and factors of sustainable development of an organization]. *Simvol nauki* [Symbol of Science], 1, pp. 60-66.
13. Zhurbenko A.A. (2022) Klyucheveye voprosy upravleniya ustoichivym razvitiem kompanii [Key issues of managing the sustainable development of a company]. *Vestnik evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 1, 14, pp. 1-16.