

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»

<https://mes-journal.ru>

2025, № 3 / 2025, Iss. 3 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.2



¹ Баянова О.В.,

¹ Пермский государственный аграрно-технологический университет

К вопросу о технологии выработки стратегических управленческих решений

Аннотация: целью исследования является анализ технологии выработки и модели принятия стратегических управленческих решений.

Методы: в качестве методов в представленном исследовании используются экономические методы ассортиментного, конкурентного, ресурсного и инвестиционного анализа, монографический метод и метод сравнения.

Результаты (Findings): в исследовании разработана технология выработки стратегических управленческих решений, выявлены и представлены качества ключевого показателя эффективности, показаны технологии стратегических решений и выработана модель принятия стратегических управленческих решений.

Выводы: технология выработки стратегического управленческого решения опирается на определение стратегических интересов, лежащих в основе выработки стратегии компании; к качествам ключевого показателя эффективности относятся измеримость, сопоставимость и последовательность; при выборе стратегических технологий проводится диагностика внешней и внутренней среды, а также выбор конкурентных позиций и ресурсного потенциала; модель принятия стратегических решений включает в себя решения по ассортименту продукции (товара), решения по ценообразованию, решения по реструктуризации бизнеса и решения по капиталовложениям.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое решение, ключевой показатель эффективности, стратегические технологии, ценовые стратегии, ассортиментный анализ, инвестиционный анализ

Для цитирования: Баянова О.В. К вопросу о технологии выработки стратегических управленческих решений // Modern Economy Success. 2025. № 3. С. 84 – 90.

Поступила в редакцию: 6 января 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 4 марта 2025 г.; Принята к публикации: 21 апреля 2025 г.

¹ Bayanova O.V.,

¹ Perm State Agro-Technological University

On the issue of technology for developing strategic management decisions

Abstract: the aim of the study is to analyze the technology of development and the model of adoption of strategic management decisions.

Methods: the methods used in the presented study are economic methods of assortment, competitive, resource and investment analysis, the monographic method and the comparison method.

Findings: the study developed a technology for developing strategic management decisions, identified and presented the qualities of a key performance indicator, demonstrated technologies for strategic decisions, and developed a model for making strategic management decisions.

Conclusions: the technology of developing a strategic management decision is based on the definition of strategic interests underlying the development of a company's strategy; the qualities of a key performance indicator in-

clude measurability, comparability and consistency; when choosing strategic technologies, a diagnosis of the external and internal environment is carried out, as well as the selection of competitive positions and resource potential; the model for making strategic decisions includes decisions on the range of products (goods), decisions on pricing, decisions on business restructuring and decisions on capital investments.

Keywords: strategic management, strategic decision, key performance indicator, strategic technologies, pricing strategies, assortment analysis, investment analysis

For citation: Bayanova O.V. On the issue of technology for developing strategic management decisions. Modern Economy Success. 2025. 3. P. 84 – 90.

The article was submitted: January 6, 2025; Approved after reviewing: March 4, 2025; Accepted for publication: April 21, 2025.

Введение

В современной экономической жизни компании принимают стратегические управленческие решения, опираясь на результаты ассортиментного анализа, анализа стратегии ценообразования, инвестиционного анализа и анализа реструктуризации бизнеса. Проблемы и перспективы принятия стратегических управленческих решений широко обсуждаются в научной среде: Винникова Е.А., Адельсеитова Э.Б. отметили, что стратегические решения, имеющие свою специфику и требующие для своего принятия определенных условий, являются каркасом успешного функционирования предприятия [1]; Шацков Н.С. сформулировал основные положения принятия стратегических решений в маркетинге [2]; Стафиевская М.В. раскрыла методику внедрения ABC-анализа для эффективного формирования ассортимента с учетом специфики предприятия [3]; Заварыкина Ю.В., Севрюкова М.В. рассмотрели вопросы влияния цифровизации на развитие экономики и возможности использования с применением математических методов и информационных технологий совмещенного ABC-анализа и XYZ-анализа в маркетинге и логистике [4]; Денисенко Ю.С. отметил, что для оптимизации учета остатков, контроля за расходом различных товаров и организации своевременных поставок широко применяются математические методы, включая ABC-анализ и XYZ-анализ [5]; Грязнов С.А. считает, что одним из

важнейших шагов к созданию успешного бизнеса является определение цены и выбор стратегии ценообразования [6]; Краснова В.В., Крамаренко А.А., Фоменко А.С. исследовали механизм ценообразования на продовольствие при помощи регулирования цепочки создания стоимости [7]; Тахумова О.В., Иванышин И.Е. Лысенко П.Р. рассмотрели особенности применения экономического анализа как инструмента оценки инвестиционного проекта [8]; Макова Н.Н. определила существенные аспекты, которые встают перед бизнесом при практическом использовании возможностей искусственного интеллекта для проведения инвестиционного анализа [9]; Баталова М.Н. провела анализ причин изменения рыночных условий, предложила версии для принятия решений для сохранения и развития бизнеса [10]. Таким образом, тема является актуальной.

Материалы и методы исследований

Принятие стратегических управленческих решений – процесс, требующий особого внимания и проверенной управленческой информации. Само стратегическое управленческое решение представляет собой решение о реконструкции компании, внедрении новой технологии или производства новой продукции, выходе на новые рынки, приобретении или слиянии компаний, также проведении различных организационных изменений. Технология выработки стратегического управленческого решения показана на рис. 1.

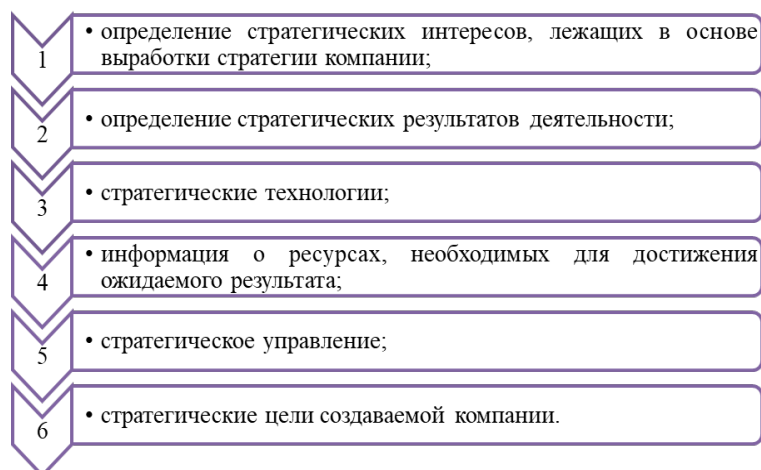


Рис. 1. Технология выработки стратегического управленческого решения.
Fig. 1. Technology for developing a strategic management decision.

На первом этапе следует определиться с интересами компаньонов, достижение которых послужило целью образования компании и формированию ее стратегии. Исходя из того, что целью коммерческой компании является извлечение и максимизация прибыли путем осуществления выбранного вида экономической деятельности, то интересы партнеров должны способствовать реализации данной цели и выбранной стратегии компании.

Второй этап посвящен определению ожидаемых результатов и обсуждению вероятности полу-

чения данных результатов. Для того, чтобы сделать оценку результатов деятельности компании предлагается определять значение ключевого показателя эффективности и прогресса в достижении цели компании. Очень важно, чтобы ключевой показатель эффективности был достаточно конкретным. С одной стороны, это показатель должен отражать стратегию компании, с другой стороны – позволять проводить достоверный анализ ее деятельности. Качества ключевого показателя эффективности показаны на рис. 2.

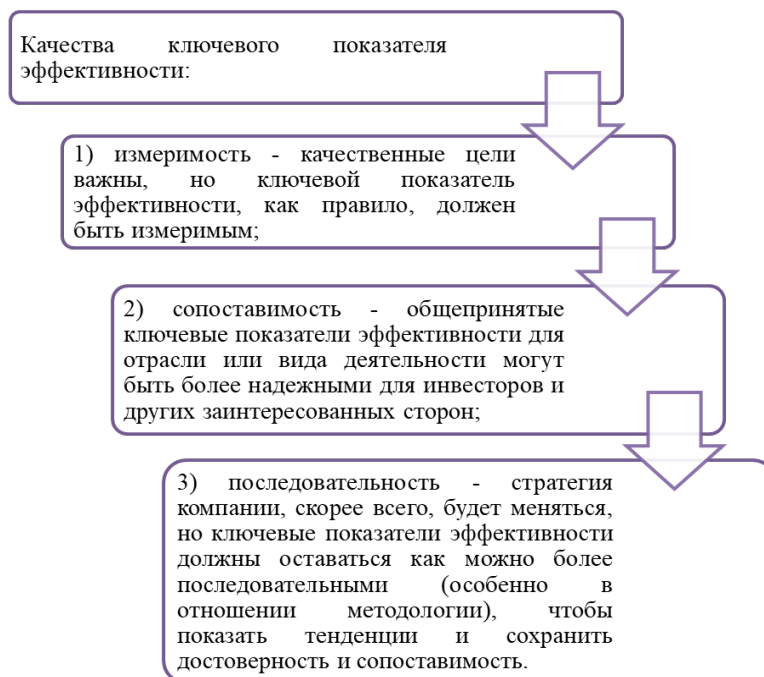


Рис. 2. Качества ключевого показателя эффективности.
Fig. 2. Qualities of a key performance indicator.

На третьем этапе производится выбор стратегических технологий. При осуществлении выбора принимается во внимание внутренняя и внешняя

среда компании, а также рекомендуется провести и интерпретировать результаты конкурентного и ресурсного анализа (рис. 3).

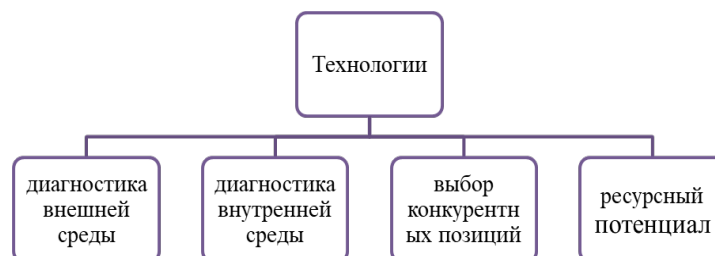


Рис. 3. Выбор стратегических технологий.

Fig. 3. Selection of strategic technologies.

Диагностика внешней и внутренней среды компании предполагает выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Для решения этой проблемы применяется SWOT-анализ. Очень важно определить какое место занимает компания среди конкурентов, а также прояснить ситуацию на рынке. В конкурентном анализе важной проблемой является выявление ключевых показателей эффективности конкурентов и сопоставление их с показателями компании. Анализ ресурсного потенциала проводится для выявления наличия и эффективности использования финансовых, технических, трудовых, административных и информационных ресурсов.

Стратегическое управление – это одна из важнейших функций управления, направленная на выработку и реализацию долгосрочных (стратегических) целей компании, включает в себя комплекс долгосрочных мер и подходов к повышению эффективности деятельности компании в сравнении с ее конкурентами. Поэтому стратегические

цели представляют собой ориентиры, способные выявить приоритетные направления развития компании и строить долгосрочные планы.

Особенностью стратегических целей является то, что они предназначены для реализации различных направлений бизнеса компании, в том числе ассортимента, качества клиентского сервиса, особенностей и проблем производства продукта, уровня прибыльности и рентабельности. Важным здесь является то, чтобы стратегические цели соответствовали миссии компании и служили ориентиром при постановке и решении текущих производственных задач.

Результаты и обсуждения

Моделирование принятия стратегических управленческих решений – важнейший шаг в решении конкретных проблем, например, по ассортименту продукции или ценообразованию. Модель принятия стратегических решений включает в себя ряд компонентов (рис. 4).



Рис. 4. Компоненты модели принятия стратегических решений.

Fig. 4. Components of the strategic decision-making model.

Для решения стратегических задач по ассортименту продукции (товара) предназначены методы ABC-анализ и XYZ-анализ. При проведения ABC-анализа выделяются группы товаров с нужными характеристиками для осуществления стратегического управления. Например, товарная группа «А» – это дорогостоящие товары, нуждающиеся в постоянном контроле и прогнозе по размеру производства или закупки, доставки и хранения. В процессе проведения XYZ-товара проводится оценка

стабильности бизнеса путем объединения продукции (товаров) в три товарные группы. Практический интерес для принятия стратегических управленческих решений является комбинация товарных групп. Например, товары группы ХА – это создатель потока, а товарная группа УА – генератор наличности.

Стратегические решения по ценообразованию обычно связаны с освоением новых рынков или производства новых видов продукции (рис. 5).

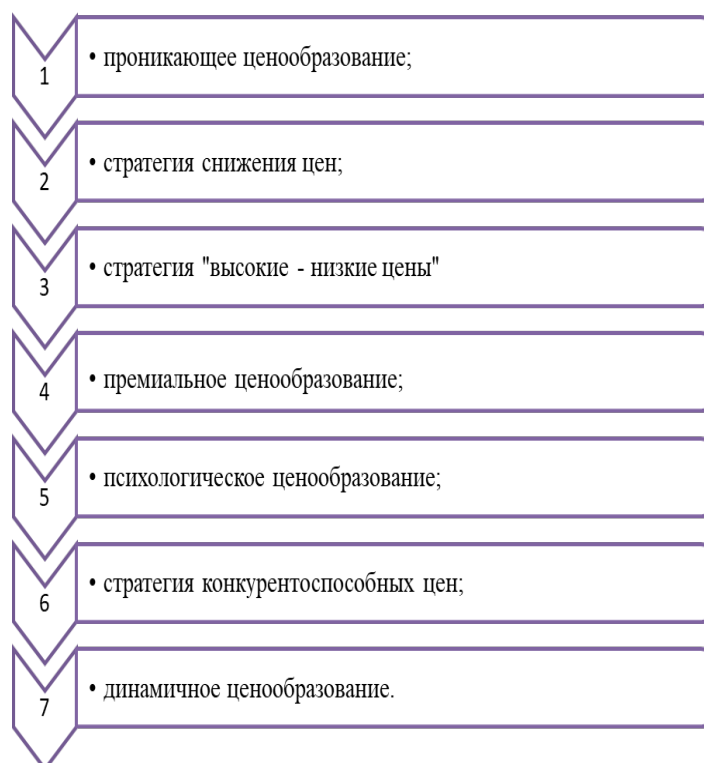


Рис. 5. Виды ценовых стратегий.
Fig. 5. Types of pricing strategies.

Решения по капиталовложениям основываются на результатах инвестиционного анализа. В инвестиционном анализе важно определить и интер-

претировать полученный результат ряда показателей (табл. 1).

Показатели инвестиционного анализа.

Таблица 1

Table 1

Investment analysis indicators.

Показатель	Обозначение	Поведение показателя
Срок окупаемости	<i>PP</i>	стремится к минимальному значению (снижению)
Коэффициент эффективности инвестиций	<i>ARR</i>	стремится к росту значения, начиная со значения 0,2
Чистый дисконтированный доход	<i>NPV</i>	стремится к росту значения, начиная со значения 0
Индекс рентабельности инвестиций	<i>PI</i>	для получения прибыли значение показателя выше 1

Продолжение таблицы 1
Continuation of Table 1

Внутренняя норма доходности	<i>IRR</i>	стремится быть выше минимального уровня рентабельности
Коэффициент эффективности денежных потоков	<i>KЭдп</i>	стремится к росту значения
Дисконтированный денежный поток	<i>DCF</i>	стремится к положительному значению

Выводы

По результатам проведенного исследования процесса принятия стратегических управленческих решений в условиях нестабильного воздействия внешне и внутренней среды выявлено следующее:

- дано понятие стратегического управленческого решения и процесса его принятия, раскрыта технология выработки стратегического управленческого решения;
- для оценки результатов деятельности компании предложено определять ключевой показатель

эффективности и прогресса в достижении цели компании; подробно раскрыты качества ключевого показателя эффективности;

– отмечено, что при осуществлении выбора стратегических технологий исследуется внутренняя и внешняя среда компании, а также проводится конкурентный и ресурсный анализ;

– раскрыты компоненты модели принятия стратегических решений, методики ассортиментного анализа, анализа стратегического ценообразования и инвестиционного анализа.

Список источников

1. Винникова Е.А., Адельсеитова Э.Б. Стратегические решения в производственном менеджменте // *Volum Initium*. 2023. № 17 (25). С. 42 – 48. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53737529> (дата обращения 27.10.2024)
2. Шацков Н.С. Стратегические решения в маркетинге // *Инновационная наука*. 2024. № 5-2. С. 41 – 43. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67220061> (дата обращения 27.10.2024)
3. Стафиевская М.В. ABC-анализ для принятия управленческих решений // *Управленческий учет*. 2022. № 12-2. С. 611 – 616. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50215621> (дата обращения 27.10.2024)
4. Заварыкина Ю.В., Севрюкова М.В. Совмещенный ABC-анализ и XYZ-анализ – эффективный инструмент маркетинга и логистики // *Труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики*. 2020. № 2. С. 180 – 186. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44367465> (дата обращения: 27.10.2024)
5. Денисенко Ю.С. ABC/XYZ-анализ как метод оптимизации продаж // *Академическая публицистика*. 2024. № 4-2. С. 184 – 187. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65641997> (дата обращения: 27.11.2024)
6. Грязнов С.А. Стратегия ценообразования // *Modern Science*. 2020. № 11-3. С. 44 – 47. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44297484> (дата обращения 27.10.2024)
7. Краснова В.В., Крамаренко А.А., Фоменко А.С. Стратегия развития вертикально интегрированных агропромышленных компаний как инструмент ценообразования продовольственных товаров // *Управленческие науки*. 2022. Т. 12. № 3. С. 82 – 98. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49379494> (дата обращения 27.11.2024)
8. Тахумова О.В., Иваньшин И.Е. Лысенко П.Р. Инвестиционный анализ как фактор оценки эффективности инвестиционных проектов // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2023. № 5. С. 232 – 236. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53944264> (дата обращения 27.11.2024)
9. Макова Н.Н. Интеграция ESG-факторов в инвестиционный анализ компаний с применением технологий искусственного интеллекта // *Экономический вестник*. 2024. Т. 3. № 6. С. 81 – 88. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80315390> (дата обращения 27.11.2024)
10. Баталова М.Н. Реструктуризация бизнеса в условиях неопределенности внешней среды // *Экономика. Управление. Финансы*. 2022. № 2 (28). С. 15 – 22. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49852097> (дата обращения 27.11.2024)

References

1. Vinnikova E.A., Adelseitova E.B. Strategic decisions in production management. Bonum Initium. 2023. No. 17 (25). P. 42 – 48. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53737529> (date of access: 10.27.2024)
2. Shatskov N.S. Strategic decisions in marketing. Innovative science. 2024. No. 5-2. P. 41 – 43. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67220061> (date of access: 10.27.2024)
3. Stafievskaya M.V. ABC analysis for making management decisions. Management accounting. 2022. No. 12-2. P. 611 – 616. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50215621> (date of access: 10.27.2024)
4. Zavarykina Yu.V., Sevryukova M.V. Combined ABC analysis and XYZ analysis – an effective tool for marketing and logistics. Proceedings of the North Caucasus Branch of the Moscow Technical University of Communications and Informatics. 2020. No. 2. P. 180 – 186. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44367465> (date of access: 10.27.2024)
5. Denisenko Yu.S. ABC/XYZ analysis as a method of sales optimization. Academic journalism. 2024. No. 4-2. P. 184 – 187. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65641997> (date of access: 27.11.2024)
6. Gryaznov S.A. Pricing Strategy. Modern Science. 2020. No. 11-3. P. 44 – 47. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44297484> (date of access: 27.10.2024)
7. Krasnova V.V., Kramarenko A.A., Fomenko A.S. Development Strategy of Vertically Integrated Agro-Industrial Companies as a Pricing Tool for Food Products. Management Sciences. 2022. Vol. 12. No. 3. P. 82 – 98. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49379494> (date of access: 11.27.2024)
8. Takhumova O.V., Ivanshin I.E., Lysenko P.R. Investment analysis as a factor in assessing the effectiveness of investment projects. Competitiveness in the global world: economics, science, technology. 2023. No. 5. P. 232 – 236. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53944264> (date of access: 11.27.2024)
9. Makova N.N. Integration of ESG factors into investment analysis of companies using artificial intelligence technologies. Economic Bulletin. 2024. Vol. 3. No. 6. P. 81 – 88. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80315390> (date of access: 11.27.2024)
10. Batalova M.N. Business restructuring in the face of environmental uncertainty. Economics. Management. Finance. 2022. No. 2 (28). P. 15 – 22. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49852097> (date of access: 11.27.2024)

Информация об авторе

Баянова О.В., кандидат экономических наук, доцент, Пермский государственный аграрно-технологический университет, г. Пермь, ул. Ивана Франко, д. 39, кв. 47, olga2673576@yandex.ru

© Баянова О.В., 2025