

УДК 338.2

## МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, БАЗИРУЮЩИЕСЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА СХЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ С ПОЗИЦИЙ ИХ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**Тебекин Алексей Васильевич,**

*д-р техн. наук, д-р экон. наук, Почетный работник науки и техники РФ,  
профессор кафедры менеджмента МГИМО (Университет) МИД РФ,  
e-mail: abozrov@mail.ru*

*В статье анализируются роль и место методов анализа схем стратегического развития экономических систем в системе методов принятия управленческих решений. Представлены результаты систематизации схем стратегического развития экономических систем. Сформирован класс и рассмотрены характеристики стратегии формирования и развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** методы, принятие управленческих решений, анализ схем стратегического развития, экономические системы, рыночная конкурентоспособность

DOI 10.21777/2587-9472-2017-4-60-69

Среди методов принятия управленческих решений, классификация которых представлена в таблице 1 [1], важное место занимают методы, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем (п. 4.1, таблица 1).

**Таблица 1 – Классификация методов принятия управленческих решений по направлениям использования в прикладном менеджменте**

№	Направления развития менеджмента	Состав классов методов ПУР
1	Общий менеджмент	1.1 Общенаучные методы 1.2 Методы, основанные на традиционных способах обработки информации и принятия решений 1.3 Методы на основе детерминированного факторного анализа 1.4 Методы на основе стохастического факторного анализа
2	Менеджмент организации	2.1 Методы, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности (АХД) организации 2.2 Методы, основанные на оценке перспектив развития производственно-хозяйственной деятельности экономических систем (предприятий), с учетом их инновационного потенциала и инвестиционных возможностей 2.3 Методы на основе технологий организационного управления
3	Исследование систем управления	3.1 Методы оптимизации показателей эффективности на основе линейного программирования 3.2 Методы оптимизации показателей эффективности на основе нелинейного программирования 3.3 Методы оптимизации показателей эффективности на основе динамического программирования 3.4 Методы распознавания образов 3.5 Методы теории игр 3.6 Методы теории исследования операций 3.7 Методы теории массового обслуживания 3.8 Методы управления запасами ресурсов 3.9 Методы вариационного исчисления 3.10 Численные методы поиска безусловного экстремума 3.11 Численные методы поиска условного экстремума
4	Стратегический менеджмент	4.1 Методы, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем
5	Антикризисное управление	5.1 Методы антикризисного управления на основе технологий А-моделей оценки 5.2 Методы антикризисного управления на основе технологий Z-моделей оценки

## УПРАВЛЕНИЕ

6	Логистика	6.1 Методы закупочной логистики 6.2 Методы производственной логистики 6.3 Методы распределительной логистики 6.4 Методы сбытовой логистики 6.5 Методы логистики запасов 6.6 Методы логистики складирования 6.7 Методы транспортной логистики 6.8 Методы логистики сервисного обслуживания 6.9 Методы информационной логистики
7	Управление персоналом	7.1 Методы, связанные с управлением персоналом
8	Инновационный менеджмент	8.1 Методы на основе технологий поиска инновационных путей развития 8.2 Методы на основе бизнес-моделей новаторов бизнеса 8.3 Методы, основанные на технологиях управления инновационными проектами
9	Информационные технологии управления	9.1 Методы выявления альтернатив для принятия управленческого решения по технологиям OLAP и Data Mining 9.2 Методы интеллектуального анализа данных 9.3 Методы оценки альтернатив сценарного моделирования «что-если»
10	Управление качеством	10.1 Методы, основанные на инструментах управления качеством 10.2 Методы на основе теории квалиметрии
11	Финансовый менеджмент	11.1 Методы, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности организации 11.2 Методы, основанные на оценке активов и капитала экономических систем 11.3 Методы, связанные с управлением структурой капитала экономических систем (предприятий)
12	Инвестиционный менеджмент	12.1 Методы инвестиционного характера, основанные на оценке стоимости капитала экономических систем (предприятий)
13	Управление проектами	13.1 Методы, основанные на принципах классического проектного управления 13.2 Методы, основанные на технологиях управления инновационными проектами
14	Риск-менеджмент	14.1 Методы оценки риска, основанные на теории игр 14.2 Статистические методы оценки рисков 14.3 Методы анализа и оценки портфельных рисков инвестирования 14.4 Методы оценки рисков на основе теории массового обслуживания 14.5 Методы оценки рисков абсолютной величины вероятных потерь инвестиций 14.6 Специализированные методы оценки рисков инвестиционных проектов
15	Производственный менеджмент	15.1 Организационные методы 15.2 Административные методы 15.3 Экономические методы 15.4 Социально-психологические методы
16	Экологический менеджмент	16.1 Административные методы 16.2 Методы экологической экспертизы 16.3 Экономические методы 16.4 Социально-психологические методы
17	Тайм-менеджмент	17.1 Методы управления в тайм-менеджменте при целеполагании 17.2 Методы управления персональным временем 17.3 Методы планирования в тайм-менеджменте 17.4 Методы повышения скорости работы
18	GR-менеджмент	18.1 Методы обеспечения партнерских отношений с государственными органами 18.2 Методы обеспечения благоприятного административного климата для организации 18.3 Методы недопущения принятия государственными органами нормативно-правовых актов, ухудшающих положение организации 18.4 Методы обеспечения участия организации в реализации государственных программ, получения государственной поддержки и экономического сотрудничества с государством 18.5 Методы поддержки принятия законодательных актов, способствующих развитию организации и т. д.
19	Управление региональной экономикой	19.1 Модели управления развитием региональной экономики

Наиболее полное представление о методах принятия управленческих решений, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития, дают работы [2, 3, 18], где представлено более 20 методов указанного класса. В данном исследовании была поставлена задача систематизации схем стратегического развития экономических систем по признакам их подобию.

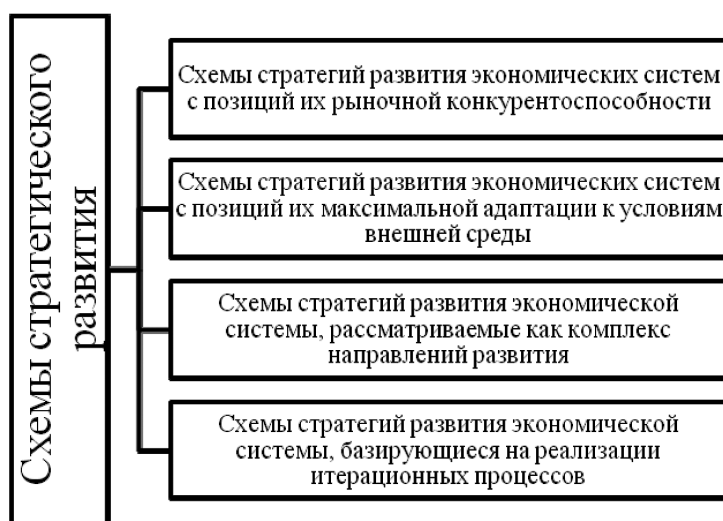
При систематизации схем стратегического развития экономических систем были учтены известные научные наработки в этой сфере, получившие отражение в трудах Эрвальд И.Э. [4], Шеховцова М.В.

[5], Сидоровича А.О. [6], Примакова Е.М. [7], Попова С.А. [8], Петрова Ю.А. [9], Стефанина А.Л. [10], Кириллова В.Н. [11], Тарасенко С.С. [12], Мажиговой Л.М., Мисакова В.С., Гоова Р.Х. [19] и др.

В известных исследованиях проведена систематизация принципов стратегического управления предприятиями, продемонстрированы внешнеэкономические ориентиры инновационной стратегии России в условиях трансформации мирохозяйственных связей, показаны варианты стратегий на российском инновационном рынке, взаимосвязь стратегических ориентиров и показателей политики государства, взаимосвязи стратегии и интеллектуального капитала компании, проблемы решения стратегических модернизационных задач в условиях кризиса, стратегии и модели инноватизации региональной экономики и т.д.

В то же время в известных исследованиях не решена задача систематизации схем стратегического развития экономических систем в рамках признакового пространства.

Результаты систематизации в рамках исследования схем стратегического развития экономических систем приведены на рисунке 1.



*Рисунок 1 – Результаты систематизации схем стратегического развития экономических систем*

Таким образом, систематизация в рамках исследования схем стратегического развития экономических систем показала, что основными классификационными признаками стратегий развития экономических систем является учет:

- рыночной конкурентоспособности;
- адаптации к условиям внешней среды;
- комплекса направлений развития;
- реализации итерационных процессов.

Состав и характеристики стратегий формирования и развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности представлены в таблице 2.

**Таблица 2 – Состав и характеристики стратегий формирования и развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности**

№	Название стратегии	Достоинства стратегии	Недостатки стратегии
1	Стратегия на основе метода сравнительных преимуществ	Простота оценки уровня конкурентоспособности	Критерии принятия решения основываются на низких издержках
2	Стратегия на основе теории равновесия	Возможность определения внутренних резервов	Опора только на традиционные технологии развития
3	Стратегии на основе метода рейтинговой оценки	Достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов	Сложность при расчете показателя полученных исходных данных, отсутствие прогнозной информации
4	Стратегии на основе оценки качества продукции	Возможность учета потребительских предпочтений	Понятие конкурентоспособности предприятия полностью определяется конкурентоспособностью производимой товарной продукции. Сложность применения метода в сфере услуг

5	Стратегии на основе оценки конкурентного статуса предприятия	Наглядное структурирование достижения конкуренции на основе: - анализа угрозы появления продуктов-заменителей; - анализа угрозы появления новых игроков; - анализ уровня рыночной власти поставщиков; - анализа уровня рыночной власти потребителей; - анализ уровня рыночной конкурентной борьбы. Оценка позиции предприятия в конкуренции дается с помощью интегрального показателя	Не учитывается влияние внешних факторов
6	Стратегии на основе теории эффективной конкуренции	Метод охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, возможность применения метода в качестве оперативного контроля отдельных служб	Сложность расчетов, сбора необходимой исходной информации
7	Стратегии на основе профиля требований	Наглядность положения предприятия по сравнению с конкурентом	Для балльной оценки используется экспертный метод, который дает субъективную оценку предприятия
8	Стратегии на основе метода многоугольника конкурентоспособности	Наглядность, быстрота и легкость оценки при небольшом количестве конкурентов. Способность выявить сильные и слабые стороны компаний (товаров) на фоне конкурентов	Применение экспертного метода для оценки показателей (субъективность оценки). Не дает точной количественной оценки характеристик компаний (товаров) по заданным критериям

Стратегия на основе метода сравнительных преимуществ на макроэкономическом уровне предполагает, что страна должна специализироваться на экспорте товаров, в производстве которых она имеет наибольшее абсолютное преимущество (если она имеет абсолютное преимущество по обоим товарам) или наименьшее абсолютное непреимущество (если она не имеет абсолютного преимущества ни по одному из товаров) [13].

Вариант реализации стратегии на основе метода сравнительных преимуществ на микроэкономическом уровне, базирующейся на конкурентных преимуществах и отличительных компетенциях, представлен на рисунке 2.



*Рисунок 2 – Вариант реализации стратегии на основе метода сравнительных преимуществ на микроэкономическом уровне*

Стратегия на основе теории равновесия предполагает поиск на макроэкономическом уровне такого устраивающего всех варианта долгосрочного развития, при котором способ использования ограниченных производственных ресурсов (капитала, земли, труда) для создания различных товаров и их распределение между различными членами общества сбалансированы. Эта сбалансированность означает, что достигается совокупная пропорциональность (рисунок 3):

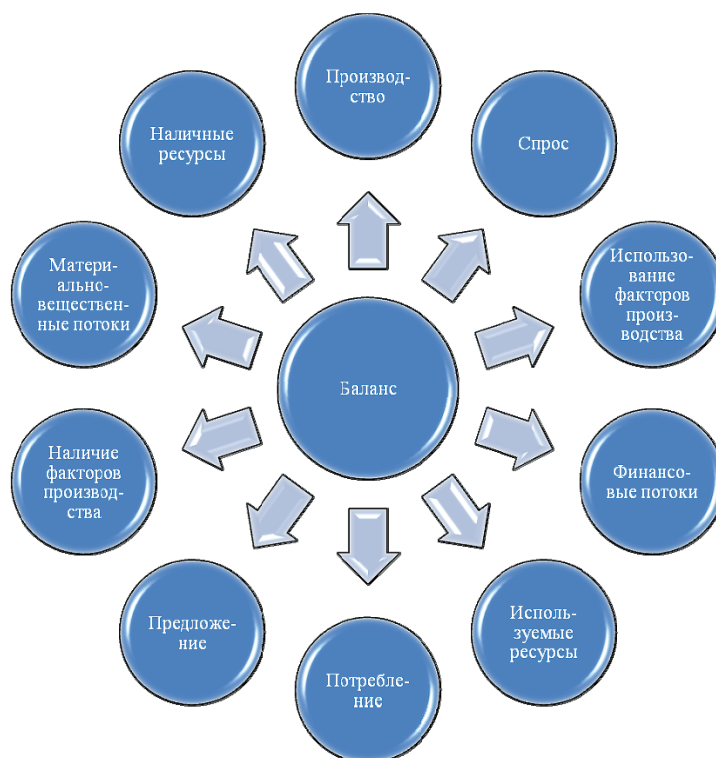
- производства и потребления;
- наличных и используемых ресурсов;
- спроса и предложения;
- факторов производства и результатов их использования;
- материально-вещественных и финансовых потоков [14].

Стратегии на основе рейтинговых оценок предполагают сравнение экономических систем по большому количеству показателей, характеризующих финансовое состояние, рентабельность и деловую активность по сравнению с условной эталонной экономической системой, имеющей наилучшие результаты по сравниваемым показателям.

Стратегии на основе оценки качества продукции предполагают, что долгосрочные и среднесрочные программы развития организации строятся с учетом результатов совместного использования измерительных, расчетных, органолептических, регистрационных и иных количественных и качественных, а также квалиметрических методов оценки качества продукции на различных стадиях ее жизненного цикла в рамках «петли качества» [15] (рисунок 4).

Стратегии на основе оценки качества продукции базируются на модели пяти сил конкуренции М. Портера [16]. Согласно этой модели, конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, а процессы конкуренции на них аналогичны. Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил (рисунок 5):

- соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли;
- рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей;
- потенциальное появление новых конкурентов;



*Рисунок 3 – Сбалансированность в стратегии на основе теории равновесия*

- рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья;
- рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Стратегии, формируемые на основе теории эффективной конкуренции, предполагают, что оценка стратегий компании проводится по совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений, то есть экономических технологий экономической системы.

Типовые стратегии, формируемые на основе теории эффективной конкуренции, представлены на рисунке 6.

Выбор стратегии проводится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, с использованием показателя конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости. При этом частные показатели рассчитываются путём деления суммы оценок свойств продукта на сумму потребностей в этом продукте.



Рисунок 4 – Оценка качества продукции на различных стадиях ее жизненного цикла в рамках «петли качества»

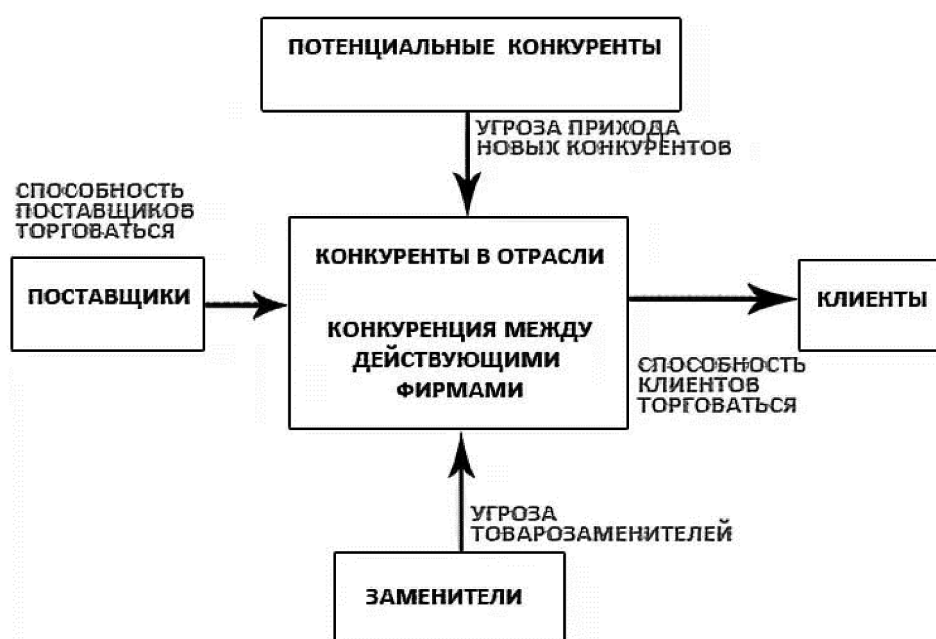


Рисунок 5 – Модель пяти сил М. Портера



Рисунок 6 – Типовые стратегии, формируемые на основе теории эффективной конкуренции

Определение типа конкурентного преимущества (генерируемой стратегии по М. Портеру) представлено на рисунке 7.

Стратегии на основе профиля требований предполагают, что наиболее конкурентными являются те экономические системы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой службы оказывает влияние множество факторов – ресурсов экономической системы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности [17], включая показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом (рисунок 8).

Стратегии на основе метода многоугольника конкурентоспособности предполагает, что экономическая система сравнивается с непосредственными конкурентами по совокупности факторов.

Многоугольники конкурентоспособности представляют собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей (рисунок 9).

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Аналогично можно оценить конкурентоспособности товаров.

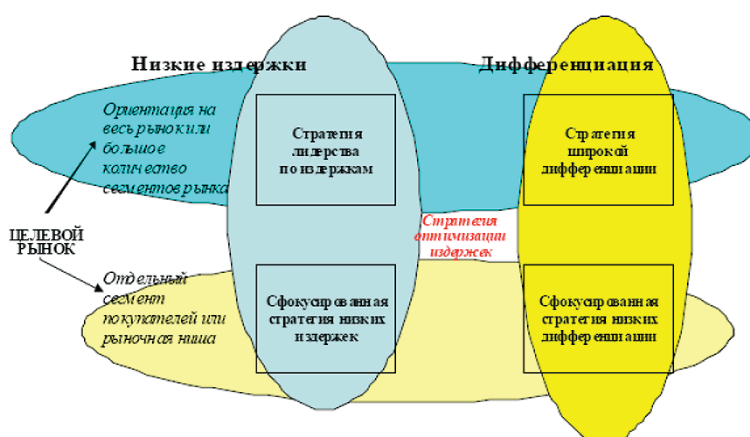
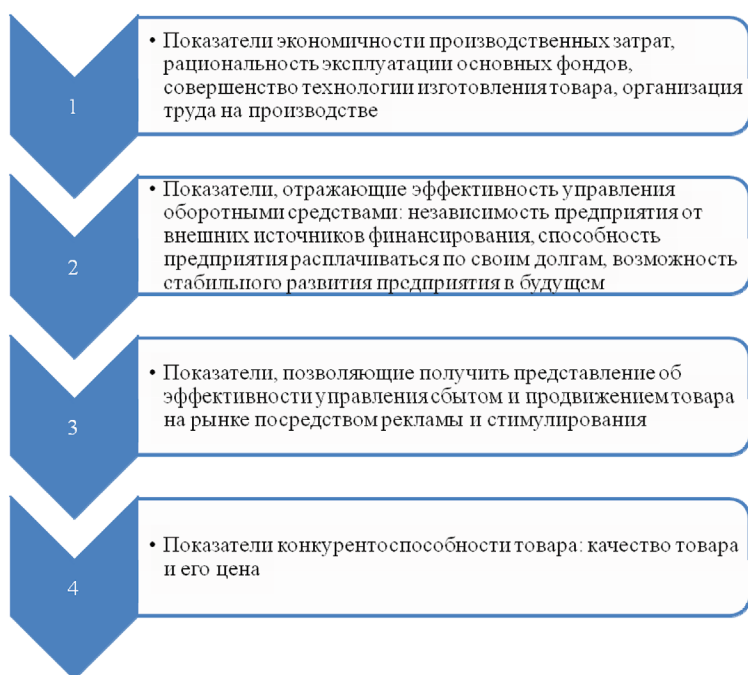
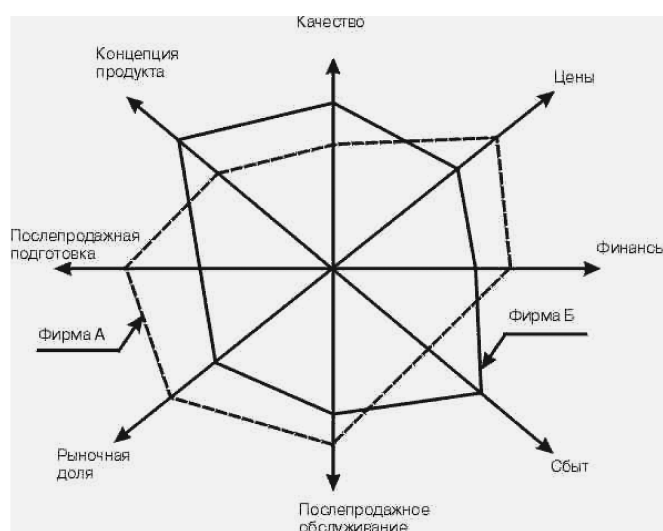


Рисунок 7 – Схема определения типа конкурентного преимущества (генерируемой стратегии по М. Портеру)



**Рисунок 8 – Групповые показатели оценки конкурентоспособности, используемые в стратегии на основе профиля требований**



**Рисунок 9 – Схема многоугольника конкурентоспособности**

Таким образом, в результате систематизация в рамках исследования схем стратегического развития экономических систем показано, что основными классификационными признаками стратегий развития экономических систем является учет их рыночной конкурентоспособности; уровня адаптации к условиям внешней среды; комплекса направлений развития компаний; характера реализации итерационных процессов.

Сформированный класс методов принятия управленческих решений, базирующихся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности (включая стратегию на основе метода сравнительных преимуществ; стратегию на основе теории равновесия; стратегию на основе метода рейтинговой оценки; стратегию на основе оценки качества продукции; стратегию на основе оценки конкурентного статуса предприятия; стратегию на основе теории эффективной конкуренции; стратегию на основе профиля требований; стратегию на основе метода многоугольника конкурентоспособности), играет одну из ведущих ролей стратегическом развитии организаций, поскольку эти методы позволяют оценить позиции рассматриваемой компании



относительно конкурентов, выработать на этой основе эффективную стратегию действий и реализовать ее в среднесрочной и(или) долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Содержание общенаучных методов принятия управленческих решений в менеджменте // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 28–51.
2. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2016.
3. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Использование информационно-технологической модели управления (ИТМУ) в принятии решений // Вестник МУ им. С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 128–135.
4. Эрвальд И.Э. Внешнеэкономические ориентиры инновационной стратегии России в условиях трансформации мирохозяйственных связей // Экономические науки. – 2009 – № 1. – С. 352–355.
5. Шеховцов М.В. Российский инновационный рынок: игроки и стратегии // Инновации. – 2009. – № 4. – С. 15.
6. Сидорович А. О взаимосвязи экономической теории и стратегии государства // Экономист. – 2008. – № 11. – С. 39–49.
7. Примаков Е.М. Стратегические ориентиры и показатели политики государства // Экономическая наука современной России. – 2008. – № 1. – С. 107–115.
8. Попов С.А. О стратегии и интеллектуальном капитале в эпоху экономики знаний: размышления по поводу книги Лейфа Эдвинссона «Корпоративная долготя» // Экономические стратегии. – 2008. – № 4. – С. 126–132.
9. Петров Ю.А. О характере глобального кризиса и соотношении антикризисных задач со стратегическими модернизационными // Российский экономический журнал. – 2009. – № 11/12. – С. 33–45.
10. Стефанин А.Л. Программно-целевой подход к государственному стимулированию научно-технического развития // Проблемы управления. – 2009. – № 3. – С. 203–207.
11. Кириллов В.Н. Вопросы повышения результативности функционирования национальной инновационной системы. – М.: Деловой мир, 2012. – 148 с.
12. Тарасенко С.С. Стратегия и модели инноватизации региональной экономики. – М., 2013.
13. Киреев А.П. Международная Экономика Ч. 1: Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. – М.: Международные отношения, 1997. – 416 с.
14. Борисов Е.Ф. Основы экономической теории. – М.: Новая волна, 2006. – 516 с.
15. Тебекин А.В. Управление качеством. – М.: Юрайт, 2017.
16. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
17. Голубков Е.П. Основы маркетинга / 2-е изд. – М.: Финпресс, 2003.
18. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Стратегический менеджмент. Прикладной курс: учебник для бакалавриата / 2-е изд., пер. и доп. – М., 2016.
19. Мажигова Л.М., Мисаков В.С., Гоова Р.Х. Систематизация принципов стратегического управления предприятиями // Terra Economicus. – 2007. – Т. 5. – № 4. – Ч. 2. – С. 152–156.

**THE METHODS OF ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS WHICH ARE BASED  
ON A BASIS OF THE ANALYSIS OF SCHEMES OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
OF ECONOMIC SYSTEMS FROM POSITIONS OF THEIR MARKET COMPETITIVENESS**

**Tebekin A.V.,**

*Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor,  
honorary worker of science and technology of the Russian Federation,  
professor of department of management  
of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia,  
e-mail: abozrov@mail.ru*

*The article analyzes the role and place of methods for analyzing schemes for the strategic development of economic systems in the system of methods for making managerial decisions. The results of systematization of schemes for the strategic development of economic systems are presented. The class is formed and the characteristics of the strategy of formation and development of economic systems from the standpoint of their market competitiveness are considered.*

**Keywords:** methods, adoption of administrative decisions, analysis, schemes of strategic development, economic systems, market competitiveness