

Вестник МИРБИС. 2020. № 3 (23): С. 135–142.

Vestnik MIRBIS. 2020; 3(23):135–142.

Научная статья

УДК 338.242

doi: 10.25634/MIRBIS.2020.3.15

### Построение модели выбора стратегии предприятия на основе параметров внешней и внутренней среды

Вячеслав Юрьевич Говорухин<sup>1,2</sup>, Инна Игоревна Шевченко<sup>1,3</sup>

1 МГТУ им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия

2 [vgovorukhin@bmstu.ru](mailto:vgovorukhin@bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

3 [inigshev@mail.ru](mailto:inigshev@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3487-9047>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена колоссальным влиянием факторов внешней и внутренней среды на функционирование предприятия в условиях динамичности изменения экономики. В связи с этим данная статья направлена на выявление наиболее влиятельных факторов внешней и внутренней среды для построения модели выбора стратегии предприятия. В данной статье осуществляется анализ влияния (различной степени интенсивности) факторов внешней и внутренней среды на стратегическое развитие предприятия; произведен обзор основных методических подходов к проектированию стратегии развития предприятия на основе влияния факторов внешней и внутренней среды, благодаря которому отражаются достоинства и недостатки каждого методического подхода; в качестве наиболее подходящего стиля стратегического проектирования в условиях эпидемиологической опасности отражен методический подход Реймонда Майлза и Чарлза Сноу — «защитники»; предложена эффективная модернизация услуг клининговых компаний в условиях эпидемиологической опасности, а также расширенная номенклатура услуг по технической эксплуатации. Материалы статьи представляют практическую ценность для предприятий, занимающихся эксплуатацией объектов недвижимости.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, планирование, внешняя среда организации, внутренняя среда, методический подход.

**Для цитирования:** Говорухин В. Ю. Построение модели выбора стратегии предприятия на основе параметров внешней и внутренней среды / В. Ю. Говорухин, И. И. Шевченко // Вестник МИРБИС, 2020. № 3 (23). С. 135–142. doi: 10.25634/MIRBIS.2020.3.15

JEL: L22

Original article

### Building a model for choosing a strategy based on the parameters of the external and internal environment

Viacheslav Yu. Govorukhin<sup>4,5</sup>, Inna I. Shevchenko<sup>4,6</sup>

4 Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

5 [vgovorukhin@bmstu.ru](mailto:vgovorukhin@bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

6 [inigshev@mail.ru](mailto:inigshev@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3487-9047>

**Abstract.** The relevance of the study is due to the colossal influence of factors of the external and internal environment on the functioning of an enterprise in the context of the dynamism of economic changes. In this regard, this article is aimed at identifying the most influential factors of the external and internal environment for building a model for choosing an enterprise strategy. This article analyzes the influence (of varying degrees of intensity) of external and internal environmental factors on the strategic development of the company; a review of the main methodological approaches to designing an enterprise development strategy based on the influence of external and internal environmental factors is made, due to which the advantages and disadvantages of each methodological approach are reflected; the methodological approach of Raymond Miles and Charles Snow – «defenders» is reflected as the most appropriate style of strategic design in conditions of epidemiological danger; an effective modernization of the services of cleaning companies in conditions of epidemiological danger, as well as an expanded range of services for technical operation are proposed. The materials of the article are of practical value for companies involved in the operation of real estate.

**Key words:** strategic development, planning, external environment of the organization, internal environment, methodological approach.

**For citation:** Govorukhin V. Yu. Construction of a model for choosing an enterprise strategy based on the parameters of the external and internal environment. V. Yu. Govorukhin, I. I. Shevchenko. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 3(23):135–142. (In. Russ.). doi: 10.25634/MIRBIS.2020.3.15

JEL: L22

### Введение

На сегодняшний день стратегическое развитие предприятия или построение стратегического плана является необходимой составляющей для успешного функционирования предприятия. Стратегическое планирование — это важнейшая особенность управления, которая подразумевает четкую обоснованную последовательность (цепочку действий) подбора целей, задач фирмы, а также пути их достижения [Абдуллаева, 2018; Шогенов, 2007]. При корректной разработке стратегического развития, в большинстве случаев, предприятие станет более успешным, что скорее всего повлияет на его репутацию и имидж в положительную сторону. Такое развитие необходимо для того, чтобы предприятие успевало за быстроменяющимися реалиями современного бизнеса. Однако, существуют различные факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают значительное влияние на стратегическое развитие предприятия [Лящук, 2018; Степанова, 2001; Сысоева, 2019].

### Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегическое развитие компании

Прежде чем говорить о факторах внутренней и внешней среды предприятия, стоит понять, чем же отличаются эти среды.

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность условных факторов воздействия, которые не зависят от деятельности предприятия, но при этом имеют различное влияние на него. Внутренняя среда предприятия – это область, которая зависит непосредственно от действий, технических аспектов, организационных условий предприятия и формирует его индивидуальность [Сутина, 2017].

Внешние факторы обычно делят на две большие группы: факторы прямого и косвенного воздействия.

**Внешние факторы прямого воздействия.** К этой группе факторов непосредственно относятся составляющие различных этапов жизненного

цикла производства (продукции, услуг), которые оказывают прямое воздействие на деятельность предприятия: государство, потребители продукции или услуг (физические или юридические лица), работники предприятия (основные и вспомогательные), поставщики и логистические компании.

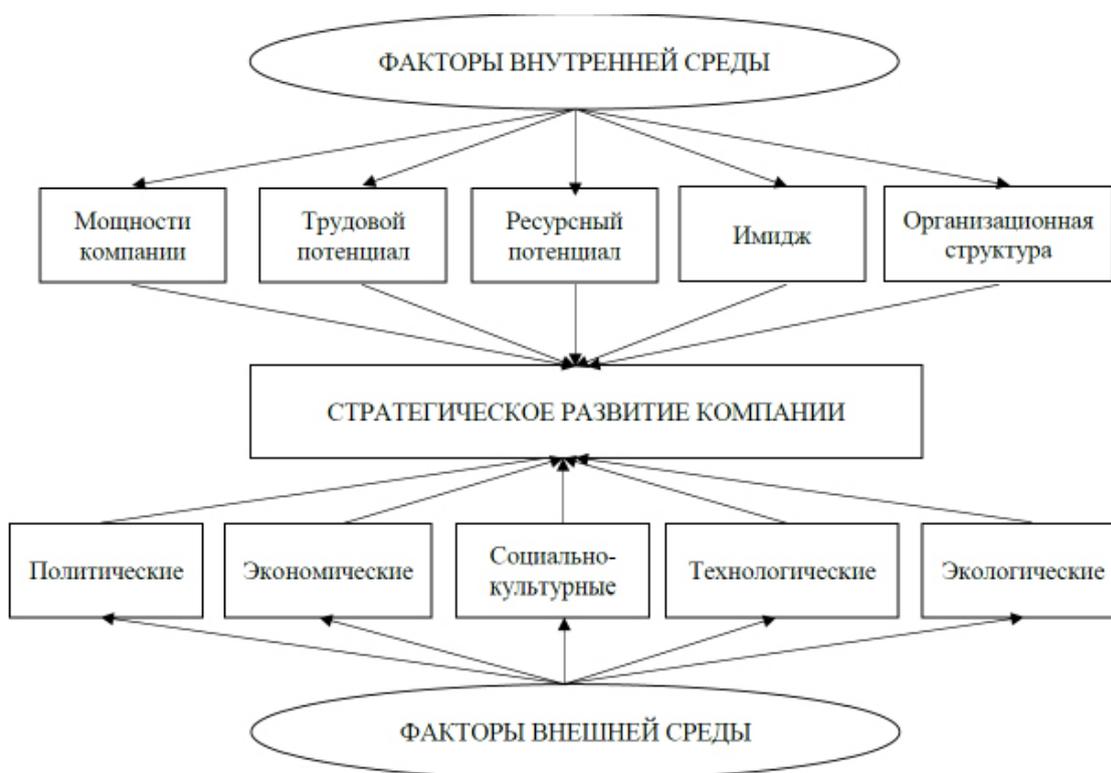
### Внешние факторы косвенного воздействия.

К этой группе факторов непосредственно относятся составляющие различных этапов жизненного цикла производства (продукции, услуг), которые не оказывают прямое воздействие на деятельность предприятия:

- политические факторы: изменение регулирующих норм (законодательной базы), государственное направление развития, международные соглашения, санкции и т. д.;
- экономические факторы: общее состояние экономики, инфляция, снижение спроса на продукцию или услуги, рост закупочных цен на материалы и комплектующие, увеличение стоимости оборудования и т. д.;
- социально-культурные факторы: общий уровень квалификации персонала, соблюдение выполнения сроков заказов, менталитет и т. д.;
- технологические факторы: национальное технологическое обеспечение;
- экологические факторы: мировые экологические катастрофы.

Внутренние факторы возникают непосредственно в самих элементах внутренней среды. Благодаря анализу этих факторов можно получить подкрепленную информацию о достоинствах и недостатках функционирования предприятия. К таким факторам можно отнести следующие аспекты: производственные мощности предприятия, ресурсный потенциал, организационная структура, имидж [Дафт, 2014; Лящук, 2018].

Отразим влияние внешних и внутренних факторов среды на стратегическое развитие предприятия на рисунке 1.



**Рис.1.** Влияние внешних и внутренних факторов среды на стратегическое развитие компании  
 Источник: составлено авторами на основе [Лящук, 2018]

Таким образом, можно сделать вывод, что на стратегическое развитие компании влияют как внешние, так и внутренние факторы, но с различной интенсивностью и степенью вмешательства.

Факторы внешней среды несут в себе неопределенность и риски для организации. Факторы внутренней среды возникают в результате деятельности и решений, принятых самой организацией.

**Методические подходы к проектированию стратегии развития предприятия на основе влияния факторов внешней и внутренней среды**

В условиях современных рыночных отношений выделяют несколько методических подходов к проектированию стратегии развития предприятия на основе влияния факторов внешней и внутренней среды. Рассмотрим каждый из них подробнее.

**Подход Б. Ричардсона и Р. Ричардсона.** В рамках данного подходы выделяются 4 планирования к выработке стратегии [Абдуллаева, 2018; Степанова, 2001].

**Корпоративное планирование.** Это первое разработанное и применяемое планирование в

истории. Данное планирование подразумевает выделение четких правил организации процессов, которые должны иметь представление линейно-последовательной цепочки принятия решений.

**Итеративное планирование.** В отличие от корпоративного планирование представляет собой деструктивный подход, который подразумевает реализацию на предприятии в динамике.

**Интуитивное планирование.** Данный подход основан на практике и инстинктах высшего руководства, которое определяет устойчивое продвижение цели.

**Хаотичное планирование.** Данный подход сложно назвать планированием, потому что в его основе не лежит общий принцип действий. Подход определяется результатом взаимодействия участников.

В условиях стабильной экономической и социальной обстановки в стране, можно предположить, применяется следующая последовательность перехода предприятий к наиболее эффективному планированию (рисунок 2).



Рис.2. Предположительная последовательность перехода предприятий к наиболее эффективному планированию  
Источник [Степанова, 2001]

**Подход Г. Минцберга.** В рамках данного подхода выделяют восемь стилей стратегического планирования [Абдуллаева, 2018; Степанова, 2001].

**Плановый.** Высшее руководство обозначает цели и задачи, которые необходимо достичь для каждого подразделения по иерархии, а также, что потребуется для этого сделать. Ведется контроль по отклонению за обозначенной нормой.

**Антрепренерский.** Единственным руководителем при данном стиле является топ-менеджер, который контролирует определенный проект.

**Идеологический.** В данном стиле подразумевается высказывание и обобщение общего мнения от низших до высших уровней иерархии.

**Парашиют.** Высшее руководство обозначает цели и задачи, однако контроль за выполнением и средства определяются менеджерами своего уровня иерархии.

**Процесс.** Данный стиль подразумевает четкое следование штатному расписанию, инструкциям, планам, графикам и т. д.

**Разъединение.** При использовании стиля разъединения отсутствует общая цель развития у различных подразделений.

**Консенсус.** Данный стиль подразумевает, что принимается та стратегия, которая будет согласована со всеми ее исполнителями. После общего одобрения топ-менеджеры находят стратегию и

согласовывают ее с высшим руководством.

**Вынуждение.** Стратегия формируется под воздействием факторов внешней среды.

**Подход Р. Майлза и Ч. Сноу.** В рамках данного подхода выделяются 4 стиля стратегического проектирования [Абдуллаева, 2018; Степанова, 2001].

**Защитники.** Стратегия направлена на защиту интересов фирмы при освоении новых сегментов рынка.

**Наступающие.** При использовании данного стиля стратегического планирования главной целью является заполучить новые сегменты рынка любой ценой, даже если это повлечет за собой неустойчивую деятельность предприятия.

**Аналитики.** Обобщающий стиль «защитников» и «наступающих».

**Реактивщики.** В данном стиле расчет идет на благоприятную среду, в которой отсутствуют ослабляющие предприятие факторы.

### Результаты

На основании проведенного исследования методических подходов к проектированию стратегии развития предприятия сформируем сводную таблицу (табл. 1), в которой отразим достоинства и недостатки каждого методического подхода, а также степень влияния факторов внешней и внутренней среды.

Таблица 1. Достоинства и недостатки методических подходов к проектированию стратегии развития предприятия на основе влияния факторов внешней и внутренней среды

Методический подход	Достоинства	Недостатки	Влияние внешних факторов	Влияние внутренних факторов
Подход Б. Ричардсона и Р. Ричардсона	Емкость и простота планирования. Перспектива перехода компаний к наиболее эффективному планированию.	Линейно-последовательная структура планирования уступает иерархической. В условиях нестабильности возникает резкий спад эффективности.	среднее	высокое

Методический подход	Достоинства	Недостатки	Влияние внешних факторов	Влияние внутренних факторов
Подход Г. Минц-берга	Большой разброс стилей планирования. Иерархическая структура планирования	При некоторых стилях планирования высокая доля ответственности лежит на менеджерах.	выше среднего	высокое
Подход Р. Майлза и Ч. Сноу	Освоение новых сегментов рынка. Преимущество над конкурентами и товарами/услугами-аналогами	Модель строится в условиях благоприятной среды.	высокое	среднее

Источник: составлено авторами на основе [Абдуллаева, 2018; Степанова, 2001]

Как видно из таблицы каждый методический подход имеет свои достоинства и недостатки. Ранжируя их по степени важности, предприятие выбирает для себя наиболее предпочтительный методический подход к проектированию стратегии развития, основываясь на степени влияния факторов внешней и внутренней среды.

**Построение модели выбора стратегии на основе параметров внешней и внутренней среды**

Для определения и построения модели выбора стратегии на основе параметров внешней и

внутренней среды составим сравнительную таблицу (табл. 2) по четырем стилям стратегического проектирования Р. Майлза и Ч. Сноу, в которой отразим цели, задачи, условия применимости и недостатки каждой модели управления [Кублин, 1997; Махметова, 2014].

Исходя из полученных данных, можно определить наиболее подходящий стиль стратегического проектирования Р. Майлза и Ч. Сноу для предприятия, опираясь на его цели и задачи.

Таблица 1. Сравнение стилей стратегического проектирования Р. Майлза и Ч. Сноу

Стиль	Цель	Задачи	Условия применимости	Недостатки
Защитники	Освоение новых сегментов рынка без ущерба интересов предприятия	Обеспечение экономической эффективности Контроль за производством товаров Снижение затрат Улучшение обслуживания Увеличение проникновения на рынок	стабильная внешняя и внутренняя среда	не адаптивна к вынужденным изменениям
Наступающие	Освоение новых сегментов рынка с помощью поиска и использования новых возможностей	Максимизация освоения рынка Заключение долгосрочных контрактов Улучшение обслуживания	неопределенный характер внешней среды	неустойчивое положение фирмы
Аналитики	Освоение новых сегментов рынка	Увеличение проникновения на рынок Улучшение обслуживания Применение лучших опытов компаний	стабильная внешняя среда	сложность планирования и длительность анализа; низкая скорость внедрения инноваций
Реактивщики			стабильная и благоприятная внешняя среда	не адаптивна к вынужденным изменениям

Источник: составлено авторами на основе [Кублин, 1998; Махметова, 2014]

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



**Рис. 3.** Взаимодействие отличий моделей управления «защитники» Р. Майлза и Ч. Сноу

Источник: составлено авторами на основе [Кублин, 1998; Махметова, 2014]

Воспользуемся методическим подходом Р. Майлза и Ч. Сноу — «защитники». Отообразим основные отличия и их взаимодействие в моделях управления «защитники» и «инновационные защитники» на рисунке 3.

### Обсуждения

Рассмотрим расширение охвата рынка эксплуатации объектов недвижимости при помощи инноваций в условиях эпидемиологической опасности (колоссальное воздействие внешних факторов), при этом будем учитывать интересы фирмы. На данный момент (2020 год) эта проблема наиболее остро влияет на функционирование многих предприятий. Происходящая ситуация уже нанесла значительный урон мировой и государственной экономике. Большинство предприятий различных областей промышленности находятся в затруднительном положении, некоторые предприятия и вовсе прекратили свое существование. Однако, подстроившись под сложившиеся обстоятельства, при пересмотре стратегического планирования в условиях высокого влияния внешнего фактора, можно и нужно обратить ситуацию в пользу предприятия.

Для увеличения числа клиентов клининговые компании могут начать предлагать следующие услуги [Гертис, 2007; Крыгина, 2012].

- Аренда и доставка средств индивидуальной защиты, халатов, масок, щитков, защитных очков, респираторов, антисептических средств.
- Осуществление уборки и стерилизации рабочих помещений во время работы.
- Тщательная/генеральная уборка и стерили-

зация рабочих помещений в нерабочее время.

- Дополнительная дезинфекция и стерилизация зараженных помещений, коридоров, подъездов.

Предприятия, предоставляющие услуги по технической эксплуатации, могут добавить следующие услуги [Гертис, 2007; Крыгина, 2013]:

- Установка дверей, открываемых автоматически, либо по бесконтактному сенсору.
- Модернизация вентиляции с целью исключить либо минимизировать сообщение воздуха между смежными помещениями.
- Монтирование и достройка, при необходимости, санитарных комнат для обработки рук, установка автоматов с масками и прочее.
- Установка технических средств для отслеживания температуры людей в помещениях.

При данной корректировке стратегического планирования, используя методический подход Р. Майлза и Ч. Сноу — «защитники», предприятия, предоставляющие услуги по технической эксплуатации, не только не понесут значительные убытки, но и преуспеют в своей деятельности.

### Заключение

В результате анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегическое развитие предприятия была выявлена степень их воздействия, место возникновения тех или иных факторов.

При производстве обзора методических подходов к проектированию стратегии развития предприятия на основе влияния факторов внешней и внутренней среды были выявлены досто-

инства и недостатки изложенных методических демиологической опасности и предложены ва- подходов. Автором была построена модель вы- рианты расширения спектра оказываемых услуг, бора стратегии эксплуатации объектов недвижи- которые, в свою очередь, принесут предприятию мости при помощи инноваций в условиях эпи- дополнительный доход и лояльность клиентов.

### Список источников

1. Абдуллаева, 2018 — *Абдуллаева С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С. Г. Абдуллаева // Молодой ученый, 2018, № 33 (219), с. 34–38. ISSN: 2072-0297.*
2. Гертис, 2007 — *Гертис К. Здания XXI века — здания с нулевым потреблением энергии / К. Гертис // Энергосбережение, 2007, № 3, с. 34–36. ISSN: 1609-7505.*
3. Дафт, 2014 — *Дафт Р. Менеджмент : [учебник] / Р. Дафт ; перевод с английского В. Кузина. 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 656 с. ISBN: 978-5-459-00954-5.*
4. Крыгина, 2012 — *Крыгина А. М. Инновационное жилищное строительство: организационно-технические решения : монография / А. М. Крыгина. Курск : ЮЗГУ, 2012. 127 с.*
5. Кублин, 1997 — *Кублин И. М. Организационно-экономические проблемы диверсификации производства : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кублин Игорь Михайлович ; Саратовская государственная экономическая академия. Саратов, 1997. 168 с. РГБ ОД, 61:98-8/309-3.*
6. Лящук, 2018 — *Лящук А. В. Факторы стратегического планирования на предприятии / А. В. Лящук // Научное обозрение. Экономические науки, 2018, № 1, с. 15–21. ISSN: 2500-3410.*
7. Махметова, 2014 — *Махметова А. Е. Методический инструментарий анализа и оценки бизнес-процессов предприятий / А. Е. Махметова // Вестник СГСЭУ, 2014, № 2 (51), с. 69–72. ISSN: 1994-5094.*
8. Степанова, 2001 — *Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии : учебное пособие / Г. Н. Степанова. Москва : МГУП, 2001. 136 с. ISBN 5-8122-0196-X.*
9. Сутина, 2017 — *Сутина А. А. Внутренняя и внешняя среда организации / А. А. Сутина, Й. Р. Бакеева // Научная идея, 2017, № 3(3), с. 29–36. eISSN: 2541-9242.*
10. Сысоева, 2019 — *Сысоева Е. В. Стратегия, как инструмент развития и оружия против конкурентов Е. В. Сысоева // Юридическая наука, 2019, № 3, с. 20–26. ISSN: 2220-5500.*
11. Шогенов, 2007 — *Шогенов Б. А. Теоретические проблемы стратегического планирования в экономических системах / Б. А. Шогенов, А. Х. Жемухов // Terra Economicus, 2007, т. 5, № 2–2, с. 355–357. ISSN: 2073-6606.*

### References

1. Abdullayeva S. G. Metodicheskiye podkhody k razrabotke strategii razvitiya organizatsii [Methodological approaches to the development of an organization's development strategy]. S. G. Abdullaeva. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2018, no. 33 (219), p. 34–38. ISSN: 2072-0297 (in Russian).
2. Gertis K. Zdaniya XXI veka – zdaniya s nulevym potrebleniyem energii [Buildings of the XXI century – buildings with zero energy consumption]. K. Gertis. *Energoberezhniye*, 2007, no. 3, p. 34–36. ISSN: 1609-7505 (in Russian).
3. Daft R. *Management* : [textbook]. R. Daft ; translated from English by V. Kuzin. 10th ed. St. Petersburg : Peter Publ., 2014. 656 p. ISBN: 978-5-459-00954-5 (in Russian).
4. Krygina A. M. *Innovatsionnoye zhilishchnoye stroitel'stvo: organizatsionno-tekhnicheskiye resheniya* [Innovative housing construction: organizational and technical solutions]. A. M. Krygina. Kursk : YuZGU Publ., 2012. 127 p. (in Russian).
5. Kublin I. M. *Organizatsionno-ekonomicheskiye problemy diversifikatsii proizvodstva* [Organizational and economic problems of diversification of production] : specialty 08.00.05 : dissertation for the degree of candidate of economic sciences. Kublin Igor Mikhailovich ; Saratov State Economic Academy. Saratov, 1997. 168 p. RGB OD, 61: 98-8/309-3 (in Russian).
6. Lyashchuk A. V. Faktory strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii [Factors of strategic planning at the enterprise]. A. V. Lyashchuk. *Nauchnoye obozreniye. Ekonomicheskiye nauki* [Scientific review. Economic sciences], 2018, no. 1, p. 15–21. ISSN: 2500-3410 (in Russian).

7. Makhmetova A. Ye. Metodicheskiy instrumentariy analiza i otsenki biznes-protsessov predpriyatii [Methodological tools for analyzing and assessing business processes of enterprises]. A. Ye. Makhmetova. *Vestnik SGSEU* [Bulletin of the State Economic University], 2014, no. 2 (51), p. 69–72. ISSN: 1994-5094 (in Russian).
8. Stepanova G. N. *Strategicheskiy menedzhment. Planirovaniye na predpriyatii* [Strategic management. Planning at the enterprise] : textbook. G. N. Stepanova. Moscow: MGUP Publ., 2001. 136 p. ISBN 5-8122-0196-X (in Russian).
9. Sutina A. A. Vnutrennyaya i vneshnyaya sreda organizatsii [Internal and external environment of the organization]. A. A. Sutina, J. R. Bakeeva. *Nauchnaya ideya* [Scientific idea], 2017, no. 3 (3), p. 29–36. eISSN: 2541-9242 (in Russian).
10. Sysoeva E. V. Strategiya, kak instrument razvitiya i oruzhiya protiv konkurentov [Strategy as a tool for development and a weapon against competitors]. E. V. Sysoeva. *Yuridicheskaya nauka* [Legal Science], 2019, no. 3, p. 20-26. ISSN: 2220-5500 (in Russian).
11. Shogenov B. A. Theoretical problems of strategic planning in economic systems [Teoreticheskiye problemy strategicheskogo planirovaniya v ekonomicheskikh sistemakh]. B. A. Shogenov, A. Kh. Zhemukhov. *Terra Economicus*, 2007, vol. 5, no. 2–2, p. 355-357. ISSN: 2073-6606 (in Russian).

*Информация об авторах:*

**Говорухин Вячеслав Юрьевич** и **Шевченко Инна Игоревна** — МГТУ им. Н. Э. Баумана, 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1.

*Information about the authors:*

**Govorukhin Viacheslav Yu. & Shevchenko Inna I.** – Bauman Moscow State Technical University, ul. Baumanskaya 2-ya, 5/1, Moscow. 105005.

*Статья поступила в редакцию 29.05.2020; одобрена после рецензирования 17.06.2020; принята к публикации 25.08.2020.  
The article was submitted 05/29/2020; approved after reviewing 06/17/2020; accepted for publication 08/25/2020.*