

## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>

**Зинина Любовь Ивановна**

*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении*

*E-mail: zinali@mail.ru*

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, г. Саранск*

**Назаров Андрей Николаевич**

*магистрант экономического факультета*

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, г. Саранск*

*В статье проводится анализ процесса разработки экономической стратегии на предприятии и его информационно-аналитического сопровождения. В рамках исследования рассматривается роль разработки экономической стратегии в деятельности организации, выявляются её основные проблемы и предлагаются решения для их устранения, даны рекомендации для выбора оптимального решения по информационно-аналитическому обеспечению процесса разработки экономической стратегии.*

**Ключевые слова:** экономическая стратегия, процесс разработки, маркетинг, CRM-система, системный подход, информация.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [1]. Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [2]. Экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами. Стратегия экономического управления или экономическая стратегия:

а) вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;

б) вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, базирующиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ в рамках основного конкурса. (Проект №16-02- 00279)

разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей [4].

Экономическая стратегия предприятия включает в себя следующие элементы:

1. Система целей – главное предназначение предприятия, его общие и специфические цели, ранжированные с учетом возможных сроков и последовательности их реализации. Принимая то или иное стратегическое решение, в частности выбирая ту или иную цель стратегического характера, предприниматель должен оценить, не отразится ли его выбор отрицательно на других целях, отражающих интересы других субъектов рынка и могущих принести ему в стратегической перспективе определенный эффект. Выбор стратегической цели всегда связан с определением альтернатив, то есть с оценкой того, чем нужно и можно пожертвовать, чтобы достичь этой цели.

2. Приоритеты в распределении ресурсов. Поскольку ресурсы предприятия всегда ограничены, предприниматель должен определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования этих ресурсов, то есть обеспечит ему конкурентные преимущества.

3. Правила осуществления тех или иных управленческих действий. Чаще всего они предназначаются для оценки деятельности предприятия в настоящем и будущем; для регламентации отношений внутри предприятия; для выполнения отдельных операций; для регулирования контактов с внешней средой.

Выработка экономической стратегии завершается определением общих направлений деятельности предприятия, продвижение по которым обеспечивает достижение его целей, расширение и укрепление позиций. Эти направления в дальнейшем конкретизируются в различного рода проектах и программах, текущих планах производства и практических действиях, нацеленных на реализацию стратегии [3].

Разработка стратегии – процесс длительный и трудоемкий, поэтому ее пересмотр возможен раз в несколько лет, в связи с чем она формулируется в достаточно общих выражениях, чтобы по возможности предусмотреть различного рода неожиданности.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная среди них – генеральная стратегия, отражающая способы реализации главного предназначения предприятия. На случай непредвиденного поворота событий, например, банкротства, разрабатываются ситуационные стратегии, указывающие «отходной путь», однако главными рабочими стратегиями являются функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед отдельными подразделениями и службами.

Для разработки и реализации экономической стратегии необходимо внести изменения в процессы деятельности организации в данной сфере, дополнения набора функций, средств управления и назначения квалифицированных специалистов. Это обуславливает выбор наиболее эффективной методики формирования экономической стратегии с учетом конкретных условий, в которых находится организация. Успешная разработка экономической стратегии

на основании процессного подхода, с ориентацией на принципы маркетинга требует реорганизации управления, включающей:

- определение целей и задач планово-экономического отдела, отвечающего за разработку экономической стратегии;
- определение организационной структуры процесса разработки экономической стратегии;
- формирование кадрового обеспечения процесса разработки экономической стратегии;
- обеспечение процесса разработки экономической стратегии необходимой информацией;
- организацию технического, программного и финансового обеспечения процесса разработки экономической стратегии.

Эффективное организационное обеспечение процесса разработки экономической стратегии предполагает создание хорошо организованной и высокоэффективной команды, объединяющей в своем составе специалистов тех областей, которые находятся в непосредственном контакте с клиентами и тех, кто осуществляет разработку новых финансовых продуктов и тарифных планов. Основными функциями такой команды должны стать разработка и контроль за исполнением экономической стратегии организации. Учитывая масштабность деятельности организации, реализация этих функций должна решаться в рамках полноценного отдела маркетинга. Еще одним значимым структурным подразделением, решающим указанные задачи, должен быть планово-экономический отдел (ПЭО).

Основными целями планово-экономического отдела помимо тех, которые реализуются в рамках традиционной планово-координационной работы должно стать участие в определении маркетинговых целей в области экономической стратегии, носящих стратегический характер. К ним относятся:

- исследование рынка финансовых продуктов;
- подготовка предложений по освоению новых видов финансовых продуктов и способов улучшения существующих;
- эффективная работа с клиентами и максимальное удовлетворение их потребностей.

Специалисты ПЭО должны заниматься решением таких задач, которые способствовали бы наиболее эффективному внедрению мероприятий экономической стратегии и соответствовали общим целям организации, а также обеспечивали комплексную работу по всем направлениям маркетинга в этой сфере, а именно:

1) исследовать и анализировать те сегменты рынка, на которых представлены основные потребители финансовых продуктов организации. В рамках реализации данной задачи сотрудникам ПЭО необходимо проводить отраслевой анализ, участвовать в оценке емкости и потенциала развития финансов, рынка факторинга и т.п.;

2) проводить комплексный анализ основных конкурентов и следить за появлением новых. Здесь сотрудникам ПЭО необходимо отслеживать измене-

ния рыночной доли каждого из основных конкурентов, выявлять причины изменения; отслеживать новые виды финансовых продуктов, предлагаемых конкурентами, способы и основные направления модификаций существующего предложения; улучшение качества обслуживания клиентов ; рассматривать ценовую политику конкурентов и способы продвижения ими факторинга и финансовых продуктов; выявлять и оценивать их сильные и слабые стороны, а на их основе выстраивать свои конкурентные преимущества;

3) осуществлять анализ емкости и насыщения рынка теми или иными видами финансовых продуктов и услуг с определением стадии их нахождения на кривой жизненного цикла, на основании которого строить прогнозы относительно дальнейшего спроса на различные виды продуктов и услуг;

4) разрабатывать и осуществлять в рамках экономической стратегии стратегию продвижения финансовых продуктов и услуг;

5) по возможности осуществлять индивидуальный подход к потребителям продукции. В рамках данной задачи сотрудникам ПЭО необходимо накапливать, хранить и обрабатывать информацию относительно каждого крупного покупателя и видов приобретенной им продукции.

При этом основную работу в рамках обоснования экономической стратегии организации должен осуществлять все-таки отдел маркетинга, дополнительно привлекая сотрудников коммерческих подразделений организации.

Совместная деятельность различных подразделений в рамках разработки экономической стратегии обусловлена необходимостью использования информации не только в части исследования рынка, обеспечивающего данный процесс необходимыми данными, но и информации о возможности практического применения собранных данных, касающихся предложений по освоению новых видов финансовых продуктов и услуг, о возможности их предоставления предприятием. Для этого к процессу разработки экономической стратегии помимо ПЭО необходимо привлекать сотрудников отдела инновационного развития, а также подразделений, отвечающих за работу с клиентами и привлечения пассивов. Данные подразделения в рамках аналитической функции, реализуемой в процессе разработки экономической стратегии, должны осуществлять анализ и оценку привлекаемых средств и параметры финансовых продуктов. Виды работ, осуществляемых всеми структурными подразделениями, участвующими в разработке экономической стратегии организации, должны быть учтены для определения себестоимости новых видов финансовых продуктов и тарифных планов, а также их цены и рентабельности. Как правило, данную деятельность осуществляет планово-экономический отдел.

В процессе разработки экономической стратегии организации велик риск принятия неверных решений. В связи с этим для снижения уровня риска и повышения обоснованности принимаемых решений необходимо организовать обеспечение данного процесса достаточной, достоверной и своевременной маркетинговой информацией, т.е. в идеале необходима исчерпывающая информация о клиентах, конкурентах и других факторах как внешней, так и внутренней среды бизнеса. Поэтому важно сформировать соответствующую

информационную базу, которая включала бы в себя:

- информацию о состоянии внутренней среды организации;
- информацию о состоянии внешней среды организации;
- каналы информационного взаимодействия ПЭО с другими службами.

Такая система будет способствовать гибкому реагированию на изменения внешней среды и обеспечивать многовариантность стратегических решений на различных рынках.

Особое внимание в процессе разработки экономической стратегии необходимо уделить установлению информационного взаимодействия отделов маркетинга и ПЭО с другими функциональными подразделениями организации с целью их вовлечения в процесс формирования стратегии.

Информационное взаимодействие должно быть отражено не только в системе документооборота, но и в организованной командной работе, которая должна проводиться в рамках совещаний, участниками которых помимо представителей вышеназванных подразделений должно стать высшее руководство организации. Результаты данных работ должны определенным образом фиксироваться и быть доступными в локальной информационной сети организации и в его единой базе данных. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость применения информационных систем, базирующихся на новейших компьютерных технологиях, обеспечивающих своевременное, надежное и эффективное взаимодействие персонала, техники и источников информации.

Сейчас многие организации обладают современной компьютерной техникой, оснащенной базовым программным обеспечением, замкнутой в общей локальной сети и имеющей доступ выхода в глобальную сеть. При этом степень использования данной техники для решения задач в рамках экономической стратегии организации остается относительно низкой ввиду слабой подготовки персонала в части ее эффективного применения в решении конкретных задач. Решение данной проблемы целесообразно возложить на Отдел информационного развития (ОИР) имеющий в своем составе высококвалифицированные кадры. ОИР должен оказывать необходимую информационную поддержку аналитических исследований и проводить обучение сотрудников, вовлеченных в процесс разработки экономической стратегии организации.

Следует отметить, что современный рынок программного обеспечения помимо базовых программ предлагает специализированные программные продукты, существенно облегчающие работу по сбору, анализу и хранению информации, необходимой для разработки и реализации экономической стратегии предприятий, стоимость которых, по некоторым оценкам, колеблется в пределах от 1500 до 15000 долларов.

Одной из программ сбора, обработки и хранения информации относительно ситуации на рынке, позволяющей реализовать индивидуальный подход к ключевым клиентам в рамках экономической стратегии, налаживать обратную связь, а также проводить текущую работу по финансовой деятельности

организации, является CRM (Customer Relationship Management – система взаимоотношений с клиентами).

Сегодня на российском рынке представлено большое разнообразие программных продуктов в области CRM-систем.

Эта программа основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях работы с ним (привлечение, удержание, лояльность) и использует эти знания в интересах развития бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Кроме того, CRM-система позволит обеспечить получение более гибкой аналитики и отчетности, усовершенствование процессов взаимодействия с ключевыми клиентами и улучшение мотивационных схем сотрудников. Основные функции предлагаемой CRM-системы, обеспечивающей процесс разработки экономической стратегии организации необходимой информацией на всех его этапах, приведены в таблице 1.

Таким образом, функциональные возможности CRM-системы по сбору, хранению и обработке большого количества информации, необходимой для эффективного управления разработкой экономической стратегии, позволят руководству организации получить ряд дополнительных конкурентных преимуществ.

Для определения экономической эффективности внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами необходима оценка затрат. Затраты на реализацию складываются из следующих основных частей:

- приобретение аппаратного и программного обеспечения. Стоимость программного обеспечения на рынке автоматизированных систем CRM различна. Конкретные цены можно найти в прайс-листах производителей, но порядок цен колеблется от 200 000 (новые системы, как правило, российского производства) до 1 350 000 рублей (известные системы крупных разработчиков);

- обучение специалистов. Каждая программа требует эффективного использования, иначе говоря – предполагает обучение. По существующим оценкам, стоимость обучения специалистов компании составит 80 000 рублей (1000 рублей за 1 час работы при общем объеме консалтинговых услуг 80 человеко-часов);

- внедрение, это самый важный и самый сложный процесс, включающий в себя бизнес-анализ и доработку системы под конкретные требования заказчика. На рынке информационных услуг присутствуют компании, готовые осуществить установку CRM-системы из расчета 10 000 рублей за 1 рабочее место и заключить договор на их обслуживание.

На основании имеющихся данных использования CRM-систем можно предположить, что годовой экономический эффект, оцениваемый как прирост прибыли, может составить до 30 % за 2–3 года. Такой большой прирост прибыли будет обусловлен, прежде всего, более эффективным продвижением

имеющихся и новых видов финансовых продуктов, а также увеличением объема финансирования клиентов.

Таблица 1

Основные функции CRM-системы, обеспечивающей процесс разработки экономической стратегии организации необходимой информацией на всех его этапах

Функция	Описание и получаемые преимущества
Управление контактами	Наличие единой базы данных контактов (потребители, бизнес-партнеры, конкуренты и др.) позволяет избежать дублирования информации и усилий, что сокращает затраты времени и ресурсов
Управление взаимодействиями с клиентами	Возможность получения, сохранения и обработки полной истории взаимодействия с клиентом
Управление потенциальными сделками	Возможность контроля процессов подготовки сделок. Контроль и мониторинг потенциальных сделок позволяет принимать правильные управленческие решения
Управление заключенными сделками	Контроль за исполнением заключенных сделок позволяет снизить риск возникновения спорных или конфликтных ситуаций между компанией и клиентом
База данных по услугам и ценам компании, информация о состоянии рынка и конкурентах	Наличие базы знаний по услугам, предоставляемым как самой компанией, так и ее конкурентами. Расширенные механизмы поиска информации по базе знаний
Автоматическая подготовка коммерческих предложений	На основе разработанных шаблонов создается профессионально оформленное коммерческое предложение
Генерация отчетности	Генерация различных видов отчетов с возможностью настройки состава и внешнего вида отчетов. Снижается время на анализ и составление прогнозов, что облегчает работу руководства по управлению процессами продаж
Анализ и формирование целевой аудитории, генерация списков потенциальных клиентов и их распределение	Подготовка баз данных клиентов для проведения маркетинговых мероприятий (рассылки, семинары, выставки, конференции и т.п.)
Планирование проведения маркетинговых кампаний и исследований и анализ их результатов	Планирование и учет затрат и ресурсов, необходимых для проведения маркетинговых кампаний и исследований
Инструменты для проведения телемаркетинга	Автоматизация рассылки по электронной почте, подготовка конвертов и писем для прямой рассылки, публикация маркетинговой информации на веб-сайте, call-центр

На наш взгляд, использование CRM-системы в практике управления разработкой и реализацией экономической стратегии позволит получать весь комплекс информации, необходимой на всех ее этапах, и добиться серьезных качественных изменений во взаимоотношениях с клиентами, учесть их потребности и получении обратной связи.

Не менее важным элементом управления разработкой экономической стратегии организации является материально-техническая база. Обеспечение мероприятий стратегической программы материально-техническими ресурсами (оргтехника, программные продукты и технологии) осуществляется через систему материально-технического снабжения организации на основе установившихся связей с поставщиками и производителями необходимого программного обеспечения. Тогда подразделения, отвечающие за материально-техническое снабжение, в рамках разработки экономической стратегии организации должны участвовать в определении потребностей и возможностей обеспечения производства существующих и новых видов продуктов необходимыми материально-техническими ресурсами.

Комплекс мероприятий по разработке экономической стратегии также требует значительного финансового обеспечения для привлечения высококвалифицированного персонала или обучения существующего, оснащения отдела подготовки производства необходимыми программными продуктами, проведения регулярных маркетинговых исследований; разработки и реализации мероприятий по продвижению продуктов, сбору информации об удовлетворенности клиентов и т.п.

Таким образом, для эффективного управления разработкой экономической стратегии организации должен применяться системный подход к формированию организационного, информационного, экономического и др. обеспечения, учитывающий взаимосвязи всех его элементов, таких как организационная структура, кадровое, информационное, техническое, программное и финансовое обеспечение. Только такой подход позволит реализовать стратегические интересы компании в динамично развивающейся экономической среде.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. ВИНОКУРОВ В.А. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ / В.А. ВИНОКУРОВ. – М.: ЦЕНТР ЭКОНОМИКИ И МАРКЕТИНГА, 2013. 160 С.
2. ГОРЕМЫКИН В.А. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ / В.А. ГОРЕМЫКИНА. – М.: ИЗД-ВО АЛЬФА-ПРЕСС, 2007. 544 С.
3. ЗИНИНА Л.И. ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕГИОНА: ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ / Л.И. ЗИНИНА, Л.А. ПОНЕТАЙКИНА // ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ. 2011. № 1. С. 66 – 73.
4. ЛИПСИЦ И.В. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ / И.В. ЛИПСИЦ // ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ. 2012. № 9. С. 87 – 105.
5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ / ПОД РЕД. Э.А. УТКИНА. – М.: АССОЦИАЦИЯ АВТОРОВ И ИЗДАТЕЛЕЙ «ТАНДЕМ»; ИЗД-ВО ЭКМОС, 2010. 516 С.
6. ТЕПЛОВА Т.В. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА /



Т.В. ТЕПЛОВА. – М.: ИЧП «ИЗД-ВО МАГИСТР», 2012. 264 С.

7. ТОМПСОН А.А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ИСКУССТВО РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ / А.А. ТОМПСОН, А. ДЖ. СТРИКЛЕНД. – М.: БАНКИ И БИРЖИ, ЮНИТИ, 2013. 576 С.

8. ФАТХУТДИНОВ Р.А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ: УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ / Р.А. ФАТХУТДИНОВ. – М: БАНКИ И БИРЖИ, ЮНИТИ, 2014. 447 С.

## **INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ORGANIZATION**

**Zinina L.I.**

*Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Statistics, Econometrics and Information Technology in Management*

*E-mail: zininali@mail.ru*

*Ogarev Mordovia State University,  
Saransk*

**Nazarov A.N.**

*Undergraduate, faculty of Economics*

*E-mail:*

*Ogarev Mordovia State University,  
Saransk*

*The article analyzes the process of developing an economic strategy for the enterprise and its information and analytical support information. The study examines the role of the development of the economic strategy of the organization, identifies key issues and proposes solutions for ways to eliminate them. As well as provides recommendations for selecting the most optimal solutions for information-analytical ensure the development of the economic strategy.*

**Keywords:** economic strategy, the process of developing, marketing, CRM-system, system approach, information.