УДК 004.832.28
JEL classification: L 21, L 26, L 53

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ХАРИТОНОВА С.В.,
обучающаяся бакалавриата
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: im.sophia@mail.ru;

МЕЛЕШКО В.В.,
обучающаяся бакалавриата
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: Vitya.Meleshko.69@mail.ru

Аннотация. *В статье установлено, что процесс разработки стратегии развития организации представляет собой комплексный подход, охватывающий внутренние и внешние факторы. Определены ключевые этапы, такие как анализ экзогенных и эндогенных воздействий, формулирование общей стратегии, установление миссии и целей. Выявлено, что функциональные стратегии, включая финансовую, управление персоналом, маркетинг, производство и НИОКР, играют существенную роль в достижении общих целей. Акцентирована важность гибкости стратегий и их обновления для успешной адаптации к изменениям в бизнес-среде и обществе.*

Ключевые слова*: организация, стратегия развития организации, стратегический менеджмент.*

DEFINING A PROMISING COURSE: DEVELOPING AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

KHARITONOVA S.V.,
Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: im.sophia@mail.ru;

MELESHKO V.V.,
Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

E-mail: Vitya.Meleshko.69@mail.ru

Annotation. *The article found that the process of developing an organization's development strategy is an integrated approach that covers internal and external factors. The key stages are identified, such as the analysis of exogenous and endogenous impacts, the formulation of an overall strategy, and the establishment of a mission and goals. It is revealed that functional strategies, including financial, personnel management, marketing, production and R&D, play a significant role in achieving common goals. The importance of flexibility of strategies and their updating for successful adaptation to changes in the business environment and society is emphasized.*

Keywords*: organization, organization development strategy, strategic management.*

Постановка проблемы. При разработке стратегии организации выявляются проблемы, такие как неопределенность в выборе стратегических направлений, требующая более гибкого подхода к адаптации к изменяющейся бизнес-среде. Отсутствие четкой связи между общей стратегией и функциональными стратегиями затрудняет согласование действий на всех уровнях организации. Недостаточная интеграция внутренних и внешних факторов в анализе стратегии влияет на качество стратегических решений. Неэффективное использование данных при разработке стратегии подчеркивает необходимость улучшения аналитической базы для более успешной реализации стратегии развития в динамичной бизнес-среде.

Актуальность данной темы обусловлена быстро меняющейся бизнес-средой, где компании сталкиваются с рядом сложных вызовов, таких как конкурентоспособность, изменения в рыночном поведении, нестабильность экономических условий и требования устойчивого развития.

В современном бизнесе, где динамичность и неопределенность становятся стандартом, разработка стратегии развития организации выходит на передний план. Этот процесс становится ключевым инструментом для адаптации к переменам и обеспечения долгосрочного успеха. Анализ внешних и внутренних факторов, определение целей и разработка координированных стратегий по всем функциональным областям становятся неотъемлемой частью этого процесса.

Подчеркивается, что успешная разработка стратегии требует не только комплексного понимания текущих вызовов, но и гибкости в адаптации к будущим изменениям. Актуальность данной темы проявляется в поиске оптимальных путей достижения конкурентных преимуществ, эффективного управления ресурсами и создания устойчивых стратегий, способных выдерживать давление переменчивости бизнес-среды.

Цель исследования заключается в выявлении оптимальных методов и подходов для создания эффективной стратегии, способной обеспечить долгосрочное и устойчивое развитие предприятия.

Изложение основного материала исследования. Стратегическое управление включает в себя руководство, охватывающее как долгосрочные цели, так и текущую операционную деятельность организации. Эффективная система стратегического менеджмента обеспечивает предприятию гибкость для адаптации к изменениям в окружающей среде, внедрения инновационных продуктов и достижения конкурентных преимуществ в перспективе [1, с. 131].

Стратегия организации представляет собой комплекс мероприятий и управленческих подходов, направленных на достижение долгосрочных целей [2, с. 29]. Методология разработки стратегии развития организации базируется на общих принципах, обеспечивающих взаимосвязанные решения для координации и упорядочения действий в достижении долгосрочных целей. Оценка результатов работы учитывает качественные и количественные аспекты. Взаимоотношения с внешней средой формируют стратегическую концепцию, определяя продукты, технологии и способы достижения конкурентных преимуществ.

Подходы к стратегическому развитию включают, представленные в таблице 1.

Стратегии компании зависят от рыночного поведения, конкурентоспособности, жизненного цикла, потенциала развития и управленческих инициатив. Для эффективной стратегии важно ясно описать,

обосновать и осознать ее персоналом, установить индикаторы и критерии оценки [3, с. 21].

Таблица 1

Подходы к стратегическому развитию

Подходы к стратегическому развитию	Описание
Стратегии Майкла Портера	Включают лидерство по снижению затрат, дифференциацию и фокусирование. Целью является достижение конкурентных преимуществ в сферах затрат, уникальности товаров или ориентации на узкий сегмент рынка.
Стратегии стабильности	Основываются на сохранении текущего положения компании, избегая радикальных изменений. Целью является поддержание стабильности в долгосрочной перспективе.
Стратегии роста	Ориентированы на активное расширение бизнеса, включая увеличение объемов производства, вход на новые рынки и развитие новых продуктов. Цель - увеличение доходов и доли рынка.
Стратегии сокращения	Направлены на уменьшение масштабов бизнеса, отказ от неэффективных подразделений или сокращение издержек. Цель - повышение эффективности и концентрация на прибыльных направлениях.
Классификация по уровням управления	Включает стратегии на корпоративном, бизнес и функциональном уровнях. Корпоративная стратегия ориентирована на весь холдинг, бизнес-стратегия фокусируется на конкретных рынках, а функциональная - на определенных функциях внутри компании.
Классификация по ориентированности	Отражает выбор между стратегиями, ориентированными на рынок (внешние факторы, требования клиентов) и внутренние ресурсы (технологии, сотрудники).

В условиях конкурентности и рыночной нестабильности рекомендуется комплексный подход, включая рыночный, ресурсный, компетентностный, теорию заинтересованных сторон, корпоративную социальную ответственность и устойчивое развитие. Интеграция этих подходов осуществляется через

использование ключевых компетенций для реализации корпоративной социальной ответственности и определение общей основы формирования ключевых компетенций.

При разработке стратегии развития организации рекомендуется следующий алгоритм: стратегический анализ экзогенных и эндогенных факторов, выбор общего стратегического направления, определение видения, миссии и ключевых целей, разработка отдельных функциональных стратегий. Стратегический анализ включает исследование воздействия экзогенных и эндогенных факторов, включая макро- и микросреду, с использованием методов анализа PEST и модели «Пять сил конкуренции» Портера.

Эндогенные факторы, влияющие на развитие организации, тесно связаны с ее внутренней средой, охватывающей различные функциональные направления, такие как персонал, маркетинг, производство, финансы и организационная культура. Внутренняя среда предприятия определяется целями, структурой, задачами, технологиями и людьми, что считается ключевыми аспектами при оценке внутренней среды. Эти аспекты оказывают влияние на формирование стратегии развития организации, выявляя необходимость изменений и реинжиниринга, например, при оценке бизнес-модели и бизнес-процессов.

Стратегический аудит внутренней среды включает анализ иерархической и структурной согласованности стратегии развития. Этот шаг позволяет оценить соответствие целей и структуры организации, а также определить необходимость корректировок. Исследование используемых ресурсов, таких как финансовые, промышленные, интеллектуальные и человеческие, играет важную роль в стратегическом аудите внутренней среды, выявляя сильные стороны и потенциальные угрозы для бизнес-процессов [4, с. 9].

Оценка рисков бизнес-процессов и исследование полномочий, ответственности и эффективности менеджеров структурных подразделений являются важными шагами для обеспечения успешного выполнения стратегии

развития. Также уделяется внимание анализу организационной культуры и особенностей корпоративного управления. Все эти шаги совместно помогают оценить адекватность управленческого процесса и внутренних систем учета и анализа в достижении стратегических целей организации.

Интеграция результатов анализа внешней и внутренней среды на различных этапах развития организации рассматривается как более комплексный и эффективный метод. Милова Ю. Ю. и Чернышенко М. С. предлагают использование SWOT-анализа для изучения взаимозависимости между внешней и внутренней средой организации. Основные шаги SWOT-анализа включают определение объекта исследования, выявление сильных и слабых сторон, определение рыночных возможностей и угроз, ранжирование и уточнение возможностей и угроз с использованием количественных показателей для большей точности [5, с. 146].

Следующим этапом в формировании стратегии является определение и конкретизация общего направления стратегического развития. Это включает разработку общей корпоративной стратегии, формулирование стратегической концепции развития, корректировку миссии и установление целей.

Стратегическая концепция определяет основные направления развития компании, ориентируя ее на конкретные виды конкуренции, внедрение новых технологий и формирование ценовой политики [6, с. 9].

Гибкость стратегических планов играет важную роль в стратегическом планировании, обеспечивая адаптивность к постоянно меняющейся бизнес- и социальной среде. В этом контексте миссия компании становится ключевым элементом, выражая концептуальные намерения двигаться в определенном направлении.

Миссия описывает статус организации, основные принципы работы, намерения руководства и устанавливает важнейшие характеристики. Она также выражает устремление в будущее, определяет ценности и направляет усилия предприятия.

Процесс формирования миссии включает этапы, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Процесс формирования миссии организации

Этап	Описание
Подготовительно-аналитический	Анализ текущего состояния организации, выявление основных принципов работы и ключевых характеристик
Комбинаторный	Формирование различных вариантов миссии на основе анализа предшествующего этапа
Вариативный	Рассмотрение различных альтернатив и вариантов миссии, оценка их соответствия целям организации
Дискуссионный	Обсуждение и анализ предложенных вариантов миссии с участием ключевых стейкхолдеров и руководства
Утверждение	Окончательное утверждение миссии после учета обсуждений и обеспечения соответствия целям организации

Осуществление миссии зависит от постановки конкретных целей и задач. Без четкой формулировки стратегических планов и миссии развитие предприятия становится затруднительным, и все стратегии могут оставаться невоплощенными [7, с. 16].

На этапе разработки стратегии важно учитывать, что поставленные цели должны соответствовать SMART-критериям, включая конкретность, измеримость, достижимость, значимость и определенность во времени [8, с. 498].

Завершающим этапом стратегического целеполагания является разработка функциональных стратегий для отдельных подразделений компании. Функциональные стратегии должны конкретизировать направления достижения общих целей и согласовываться как с общей стратегией, так и с функциональными стратегиями других подразделений [9, с. 743].

Финансовая стратегия направлена на улучшение финансового состояния и оптимизацию финансовых отношений организации. Стратегия управления человеческими ресурсами (HR) фокусируется на подборе, отборе и общем

управлении персоналом, а также соответствии управленческих решений трудовому законодательству.

Учитывая, что персонал является основным ресурсом предприятия, HR-стратегия играет ключевую роль и определяет работу других отделов, влияя на способность компании преодолеть кризисные условия. Маркетинговая стратегия выстраивается вокруг вопросов, связанных с потребительским спросом, ценообразованием, методами продаж и стимулированием коммуникаций.

Производственная стратегия стремится минимизировать издержки, оптимизировать ресурсы и повысить стандарты качества продукции. Стратегия НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) фокусируется на разработке, внедрении и коммерциализации инноваций, что важно для дифференциации компании в условиях современного рынка.

Выводы. Разработка стратегии развития организации – важный процесс, включающий в себя анализ внутренних и внешних факторов, выявление целей и задач. Экзогенные факторы, такие как экономические и социальные условия, а также эндогенные факторы, включая структуру и персонал, формируют основу для стратегического планирования. Цели организации должны соответствовать SMART-критериям: быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и определенными во времени. Формулирование общей корпоративной стратегии, определение миссии и ключевых целей ориентируют компанию на основные направления развития. Анализ функциональных стратегий, таких как финансовая, управление человеческими ресурсами, маркетинг, производство и научно-исследовательские направления, играет важную роль. Согласованность и взаимодействие всех функциональных стратегий становятся основой для успешной реализации миссии и достижения целей. Обновление стратегических планов и гибкость стратегий необходимы для адаптации к постоянно меняющимся условиям бизнеса и общества. Разработка стратегии развития организации – динамичный процесс, направленный на обеспечение устойчивого и успешного будущего компании.

Список литературы

1. Бузимова, А. С. Этапы и инструменты разработки стратегии организации / А.С. Бузимова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №8-1. – С. 131-135.

2. Антипатров, Ю. А. Актуальность разработки стратегии развития для предприятий малого бизнеса / Ю.А. Антипатров // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 19 (31). – С. 29–30.

3. Грищук, В. А. Взаимосвязь структуры и стратегии организации / В.А. Грищук // Общество, экономика, управление. – 2021. – №1. – С. 20-23.

4. Долбнина, Л. В. Процесс выбора, разработки и реализации стратегий развития организации / Л.В. Долбнина // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. – № 21. – С. 9-15.

5. Лёвина, М. В. SWOT-анализ: от стратегии организации к стратегии личностного роста / М.В. Лёвина // Наука и образование. – 2022. – №2. – С. 145-150.

6. Авдеева, Ю. А. Методы и инструменты разработки стратегии организации / Ю.А. Авдеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №7. – С. 5-11.

7. Друтель, Ю. С. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса / Ю.С. Друтель // Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. – 2017. – Т. 18. – № 1-2. – С. 15-20.

8. Зазыгин, С. П. Стратегии управления изменениями в организации / С.П. Зазыгин // E-Scio. – 2020. – №4 (43). – С. 497-508.

9. Кубарь, М. А. Стратегии развития организации / М.А. Кубарь // Экономика и социум. – 2021. – №6-1 (85). – С. 741-744.

Научный руководитель:
Черная Л.В., канд. наук гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация