

УДК 338.2

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

А.А. Тимофеев

ФГБОУ ВО Государственный университет управления, Москва, email: timofeev.aa@inbox.ru

Аннотация. В статье обозначен методологический подход к разработке стратегии развития компаний. Представлен методологический подход к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды. Для того, чтобы сформировать стратегию развития компаний, необходимо установить текущие корпоративные цели стратегии, проанализировать современное состояние компании, выявить степень цифровой зрелости, а также отразить перспективные целевые ориентиры реализуемой деятельности. Показано, что авторский методологический подход к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды отличается от существующих подходов. Приведены критерии оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний. Они охватывают такие стороны эффективного менеджмента, как создание стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды, которая не противоречит общей корпоративной цели и миссии; поиск компетентных работников в сфере цифрового управления; интеграция платформенного решения, включающего необходимые для эффективного менеджмента модули; осуществление регулярных наблюдений за практическим решением задач цифровой трансформации компаний. Статья содержит методологический подход к разработке стратегии развития компаний с учётом интересов стейкхолдеров. Он базируется на ключевых международных стандартах менеджмента, в частности, ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, в сфере взаимодействия со стейкхолдерами и подотчётности.

Ключевые слова: стратегия развития, методологический подход, цифровое управление, цифровая трансформация предпринимательской среды, международные стандарты менеджмента и взаимодействия со стейкхолдерами, корпоративная цель, критерии оценки эффективности.

METHODOLOGICAL APPROACH TO DEVELOPING A COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY

A.A. Timofeev

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, State University of Management, Moscow, email: timofeev.aa@inbox.ru

Abstract. The article outlines a methodological approach to developing a company development strategy. A methodological approach to developing a company development strategy in the context of digital transformation of the business environment is presented. In order to formulate a company development strategy, it is necessary to establish current corporate goals of the strategy, analyze the current state of the company, identify the degree of digital maturity, and reflect the promising target guidelines for the activities being implemented. It is shown that the author's methodological approach to developing a company development strategy in the context of digital transformation of the business environment differs from existing approaches. The criteria for assessing the effectiveness of the development strategy and management system of companies are provided. They cover such aspects of effective management as creating a company development strategy in the context of digital transformation of the business environment that does not contradict the overall corporate goal and mission; searching for competent employees in the field of digital management; integrating a platform solution that includes the modules necessary for effective management; implementing regular monitoring of the practical solution of companies' digital transformation problems. The article contains a methodological approach to developing a company development strategy taking into account the interests of stakeholders. It is based on key international management standards, in particular ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, in the area of stakeholder engagement and accountability.

Keywords: development strategy, methodological approach, digital management, digital transformation of the business environment, international standards of management and interaction with stakeholders, corporate goal, criteria for evaluating effectiveness.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.04.2025

Введение

Аспекты цифровой трансформации в современных условиях затрагивают большинство областей бизнес-деятельности различных отраслевых секторов — осуществление операций промышленного производства и менеджмент экономических систем.

Существенный интерес исследователей наблюдается в сфере цифровых преобразований менеджмента, обусловленных массовым и стремительным внедрением продуктовых инноваций, цифровых технологий в реализуемые бизнес-процессы [1-3]. В результате можно увидеть, что цифровые преобразования общественных и экономических комплексов, вызванные внедрением технологических новшеств, одновременно с условиями глобализации трансформируют нормы и методы традиционного управления [4].

Трансформация классического менеджмента экономических систем в современных условиях проявляется в формировании стратегии развития компаний в условиях цифровизации предпринимательской среды. Подобная стратегия развития компаний ориентирована на оптимизацию текущих бизнес-процессов, ускорение их реализации, интеграцию и активное применение в бизнес-практике цифровых методов и подходов, грамотное использование ресурсной базы, формирование эффективного менеджмента экономических систем, увеличение отраслевой конкурентоспособности компаний как открытых комплексов.

Несомненно, при осуществлении в компании цифровизации целесообразно оптимальным образом сформировать управленческую систему, выделить критерии успешности разработки стратегического плана. В данном случае отдельным направлением менеджмента предстаёт цифровой. В рамках него основополагающую роль играют профессиональные цифровые навыки, развивается организационная цифровая культура, формируются методологии и принципы управленческой системы цифрового типа, выявляются ключевые параметры успешности проводимой стратегии в условиях цифровизации предпринимательской среды.

Цифровая трансформация обусловила возникновение новых компонентов предпринимательской среды, например, промышленного Интернета вещей, искусственного интеллекта, прогнозной бизнес-аналитики, анализа огромных массивов бизнес-информации, киберфизических систем. Посредством указанных технологических новшеств можно формировать пулы информационных данных, передавать, обрабатывать и интегрировать процедуры, отдельные данные и документы в виртуальное пространство. Впоследствии возникшие значения в цифровом пространстве можно применять в производственных или коммерческих системах функционирования компаний [5], [6].

Следует отметить, что цифровизация организационных и производственных структур компаний, интеграция прорывных технологий в бизнес-деятельность способствует реализации успешной цифровой трансформации организаций в целом, а не только отдельных составляющих бизнеса. На протяжении 2018-2024 гг. IT-технологии способствовали стимулированию технологического развития различных компаний отраслевых комплексов. На современном этапе формируются интеллектуальные технологии и системы, которые могут взаимодействовать с разными сервисами посредством Интернет-сети.

Несмотря на наличие успешных практических кейсов интеграции и практического применения цифровых технологий, в академических исследованиях отмечаются барьеры интеграции прорывных инноваций. Их причинами выступают отсутствие достаточного объёма финансовых ресурсов для проведения стратегических направлений цифровизации, неясность организационных целей, неуправляемость бизнес-рисками, низкий уровень потенциальных выгод [7].

Вместе с тем перед современными российскими компаниями стоит задача выбора такой модели стратегии развития, которая соответствует специфике бизнес-деятельности и позволяет достичь предпринимательского успеха в отраслевом секторе. В данной статье отражены результаты методологического подхода к разработке стратегии развития компаний, которые имеют практическую значимость в условиях планомерной цифровой трансформации бизнес-среды.

Цель исследования

Целью статьи является отражение результатов методологического подхода к разработке стратегии развития компаний.

Материал и методы исследования

Исследование основано на применении комплекса общенаучных методов, направленных на достижение целей и раскрытие поставленных задач. Анализ и синтез обеспечили обобщение подходов к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды. Дедуктивный метод позволил перейти от общих положений к частным аспектам оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний. Они охватывают такие стороны эффективного

менеджмента, как создание стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды, которая не противоречит общей корпоративной цели и миссии; поиск компетентных работников в сфере цифрового управления; интеграция платформенного решения, включающего необходимые для эффективного менеджмента модули; осуществление регулярных наблюдений за практическим решением задач цифровой трансформации компаний. Анализ международных стандартов менеджмента, в частности, ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, в сфере взаимодействия со стейкхолдерами и подотчётности, позволил обозначить методологический подход к разработке стратегии развития компаний с учётом интересов стейкхолдеров.

Теоретико-методологической основой исследования стали труды, раскрывающие принципы и направления разработки стратегии компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды, критерии оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний, а также направления стратегии развития компаний, учитывая интересы стейкхолдеров.

Результаты исследования и их обсуждение

1. Методологический подход к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды

Статус предпринимательской успешности и эффективности компании могут фиксировать, исходя из концепции цифровой зрелости. Прежде чем разрабатывать стратегию развития компаний, нужно выявить направление будущего развития. С учётом того, что факторы внешней среды, как правило, усложняют путь достижения целевого результата, каждая компания должна своевременно вносить изменения в стратегию развития в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды. Вместе с тем целевые установки и позиции должны быть полностью осознаны руководством.

В соответствии с концепцией цифровой зрелости сформирован методологический подход к разработке стратегии развития компаний. Пример целевой установки стратегии — увеличение уровня производительности осуществляемых бизнес-процессов (рис. 1).

Текущее финансовое состояние компаний в рамках разработки стратегии развития предполагает также анализ степени цифровой зрелости и готовности к цифровым преобразованиям, создание текущего профиля компании по уровню производительности, а также выявление перспективной производительности. Направления анализа степени цифровой зрелости и готовности к цифровым преобразованиям:

- ресурсный потенциал компаний;
- эффективность организации рабочей деятельности и менеджмента;
- применяемые коммуникационные технологии;
- объём и достаточность профессиональных навыков кадровых ресурсов;
- методы обработки и хранения пула информационных бизнес-данных;
- уровень корпоративной (организационной) культуры.

Представленный методологический подход к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды в определенной степени отличается от существующих подходов [8], [9]. В частности, в рамках последних разработка стратегии цифрового развития предполагает только оценку текущей ситуации экономической деятельности, выявление целевых установок и принципов перспективного функционирования, а также стратегическое планирование мероприятий практического осуществления бизнеса. Существующие подходы обладают некоторыми недостатками, а именно:

— зачастую оценка текущей ситуации экономической деятельности осуществляется с использованием GAP-анализа и SWOT-анализа. Тем не менее, грамотное практическое применение указанных аналитических инструментов, надёжность итоговых результатов обусловлены достаточным объёмом практических знаний специалиста, в противном случае — результаты могут быть сомнительными;

— в ходе выявления целевых установок и принципов перспективного функционирования могут быть опущены значимые аспекты экономической деятельности. Помимо этого, в современных условиях отсутствует универсальная методология, посредством которой можно детально смоделировать развитие текущих процессов с учётом внешней волатильности;

— в основном стратегическое планирование мероприятий практического осуществления бизнеса осуществляется путём составления дорожной (отраслевой) карты. Эффективность данного инструмента также зависит от достаточного объёма практических знаний специалиста. Между стратегическими направлениями и мероприятиями не всегда можно выявить взаимосвязи и синергизм.

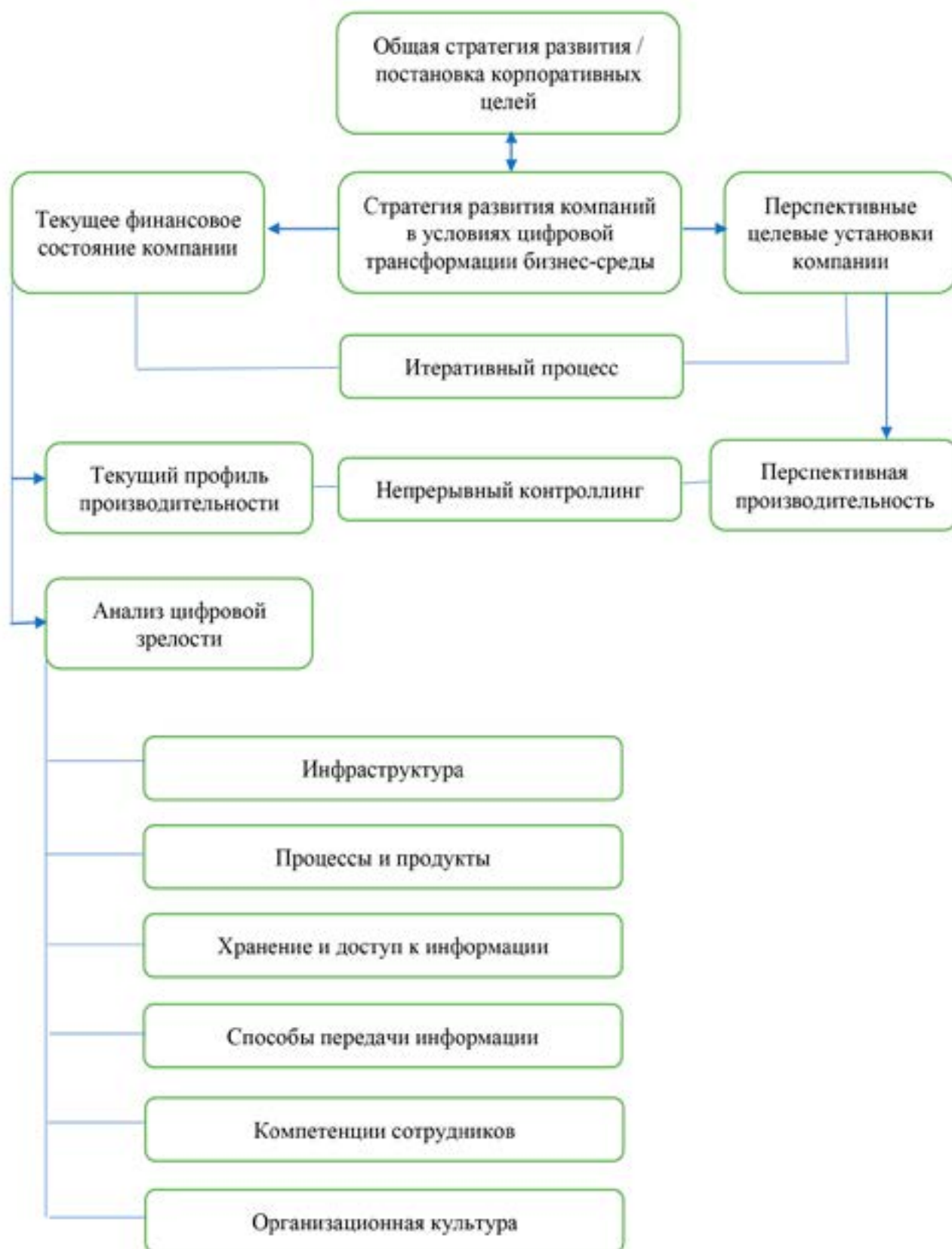


Рис. 1. Схема методологического подхода к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды

В зарубежных академических исследованиях можно встретить подход к разработке стратегии компаний, предполагающий реализацию четырёх стадий:

1. Оценка эффективности. Результат — определение текущих значений параметров цифровой трансформации предпринимательской среды.

2. Стратегическое прогнозирование. Результат — выявление трендов и сценариев цифровой трансформации предпринимательской среды.

3. Оценка влияния цифровой трансформации предпринимательской среды на экономическую деятельность компаний. Результат — обозначение целевых принципов и установок компаний.

4. Разработка стратегии развития компаний. Результат — создание стратегии развития компаний, учитывая аспекты цифровой трансформации предпринимательской среды [10].

Базовой составляющей стратегии развития компаний выступает оценка эффективности при помощи критериев, отобранных, исходя из концепции цифровой зрелости компаний. Так как цифровая трансформация предпринимательской среды охватывает весь профиль увеличения степени производительности, то критерии оценки эффективности должны соответствовать социальному, экономическому и технологическому подходам к управленческой системе компаний.

2. Критерии оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний

Для того, чтобы оценить результативность управленческой системы компаний, нужно воспользоваться таким алгоритмом:

— выявление критериев оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

— шкалирование и ранжирование отобранных критериев оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

— осуществление оценки достигнутых результатов;

— обоснование полученного результата;

— формирование рекомендаций, способствующих увеличению эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний.

Было выбрано шесть критериев для оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний:

— цифровая платформа с модулями данных, обусловленная ресурсными потребностями компаний;

— наблюдение за продвижением к перспективным целевым установкам, обозначенным в стратегии;

— использование принципов гибкой философии менеджмента, позволяющей эффективно освоить модель цифровой трансформации предпринимательской среды;

— интеграция общекорпоративной стратегии в комплекс целевых установок, сформированных с учётом цифровой трансформации предпринимательской среды;

— отбор компетентных специалистов;

— степень вовлеченности руководителей, топ-менеджеров компаний в цифровизацию предпринимательской среды.

Затем было произведено шкалирование и ранжирование отобранных критериев оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний при помощи метода весов (табл. 1).

Таблица 1

Шкалирование и ранжирование отобранных критериев оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний

Критерий оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний	Вес (параметр значимости)
цифровая платформа с модулями данных, обусловленная ресурсными потребностями компаний	0,25
наблюдение за продвижением к перспективным целевым установкам, обозначенным в стратегии	0,20
использование принципов гибкой философии менеджмента, позволяющей эффективно освоить модель цифровой трансформации предпринимательской среды	0,17
интеграция общекорпоративной стратегии в комплекс целевых установок, сформированных с учётом цифровой трансформации предпринимательской среды	0,15
отбор компетентных специалистов	0,13
степень вовлеченности руководителей, топ-менеджеров компаний в цифровизацию предпринимательской среды	0,10

Источник: составлено автором на основе [11].

Осуществление оценки достигнутых результатов происходит на основе интегрального критерия эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний. Он рассчитывается, исходя из формулы (1):

$$I_{\text{кэ}} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i * b_i}{N_i} \quad (1)$$

где

$I_{\text{кэ}}$ — интегральный критерий эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

O_i — абсолютное значение i -ого критерия эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

b_i — весовое значение i -ого критерия эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

N_i — общее число i -ых критериев эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний.

Интерпретация итоговых результатов осуществляется на основе следующей характеристики интегрального критерия эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний:

— 0-0,81 — низкий уровень эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

— 0,81-1,3 — средний уровень эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний;

— 1,3-1,7 — высокий уровень эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний.

Для того, чтобы отразить практическое применение критерии оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы, был проведен сопоставительный анализ компаний (табл. 2).

Таблица 2

Сопоставительный анализ производственных компаний по критериям оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы по итогам 2023 года

Критерий оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний	ПАО «Акрон»	АО «Красная звезда»	ПАО «Транснефть»
цифровая платформа с модулями данных, обусловленная ресурсными потребностями компаний	7	6	8
наблюдение за продвижением к перспективным целевым установкам, обозначенным в стратегии	7	7	8
использование принципов гибкой философии менеджмента, позволяющей эффективно освоить модель цифровой трансформации предпринимательской среды	5	5	6
интеграция общекорпоративной стратегии в комплекс целевых установок, сформированных с учётом цифровой трансформации предпринимательской среды	9	7	8
отбор компетентных специалистов	7	6	7
степень вовлеченности руководителей, топ-менеджеров компаний в цифровизацию предпринимательской среды	8	7	9
интегральный критерий	1,2	0,9	1,3

Источник: рассчитано автором.

В соответствии с проведенным анализом целесообразно отметить, что высокий уровень эффективности стратегии развития и управленческой системы среди производственных компаний имеет ПАО «Транснефть». На втором и третьем месте по эффективности соответственно располагается ПАО «Акрон» и АО «Красная звезда». Здесь отмечается средний уровень эффективности стратегии развития и управленческой системы, что обуславливает потребность в корректировке принципов гибкой философии менеджмента, позволяющей эффективно освоить модель цифровой трансформации предпринимательской среды, а также повышении эффективности использования цифровой платформы в экономической деятельности.



Рис. 2. Методологический подход к разработке стратегии развития компаний с учётом интересов стейкхолдеров

Источник: составлено автором.

3. Методологический подход к разработке стратегии развития компаний с учётом интересов стейкхолдеров

В целях разработки методологического подхода к стратегии развития компаний (рис. 2) с учётом интересов стейкхолдеров были использованы принципы международных стандартов ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, в сфере взаимодействия со стейкхолдерами и подотчётности.

Для того, чтобы обеспечить устойчивое современное развитие, компаниям необходимо планомерно удовлетворять ожидания и интересы стейкхолдеров, учитывая перспективы направлений экономической деятельности.

Ключевой приоритет экономической деятельности компаний — долгосрочное обеспечение устойчивого стратегического развития, соответствие экономической деятельности национальным принципам

и целям социально-экономического развития. Тогда комплекс ключевых параметров должен содержать три группы факторов:

- экологические;
- социальные;
- экономические.

Для формирования ключевых параметров стратегических ориентиров экономической деятельности, учитывая интересы и ожидания стейкхолдеров нужно использовать положения международных стандартов ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, в сфере взаимодействия со стейкхолдерами и подотчётности. Тогда аспектами успешной реализации стратегии развития станут:

- достоверная и надлежащая оценка целевых установок стратегии развития компаний;
- обеспечение соблюдения принципов взаимодействия компаний со стейкхолдерами, в частности, по вопросам, касающимся соблюдения подотчётности, информационной открытости, готовности компаний к своевременному реагированию на внешнюю волатильность, соответствия в ходе экономической деятельности морально-нравственным и нормативно-правовым требованиям;
- согласование выбранных ключевых параметров с иными перечнями критериев, исходя из международных стандартов раскрытия данных, бухгалтерской, корпоративной отчётности, отраслевых и внутрикорпоративных регламентов, положений законодательных актов в целях комплексного обеспечения экономичности и сопоставимости стратегических ориентиров с фактическими результатами экономической деятельности;
- максимальная ориентированность компаний на лучшие практики стратегий развития, международные рекомендации и стандарты (ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, в сфере взаимодействия со стейкхолдерами и подотчётности);
- достоверность информационных данных, сопоставимость полученных результатов с содержанием стратегии развития, количественная измеримость фактического положения дел в компании, достигнутых эффектов.

Ключевые параметры стратегических ориентиров экономической деятельности, учитывая интересы и ожидания стейкхолдеров, должны быть направлены на комплексное обеспечение анализа экономической деятельности компании, выступающей открытой социально-экономической системой, которая коммуницирует со стейкхолдерами на микро– и макроуровнях; способствовать тщательной оценке экономической деятельности компаний с учётом ожиданий стейкхолдеров; соответствовать положениям существенности и адекватности стратегических ориентиров; обладать крайне высокой степенью верификации и релевантности.

Поэтому присутствует потребность в методологическом подходе к разработке стратегии развития компаний с учётом интересов стейкхолдеров, который целесообразно постоянно использовать в управлении экономическими системами. Фундамент методологического подхода — экосистема, участниками которой выступают компании и их стейкхолдеры, внутри экосистемы присутствует существенное число взаимосвязей между компаниями и ожиданиями различных групп стейкхолдеров.

Выводы

В процессе данного научного исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Был представлен методологический подход к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды. Для того чтобы сформировать стратегию развития компаний, необходимо установить текущие корпоративные цели стратегии, проанализировать современное состояние компании, выявить степень цифровой зрелости, а также отразить перспективные целевые ориентиры реализуемой деятельности. При этом авторский методологический подход к разработке стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды отличается от существующих подходов;
2. Приведены критерии оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний. Они охватывают такие стороны эффективного менеджмента, как создание стратегии развития компаний в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды, которая не противоречит общей корпоративной цели и миссии; поиск компетентных работников в сфере цифрового управления; интеграция платформенного решения, включающего необходимые для эффективного менеджмента модули; осуществление регулярных наблюдений за практическим решением задач цифровой трансформации компаний. Было выбрано шесть критериев для оценки эффективности стратегии развития и управленческой системы компаний:

- цифровая платформа с модулями данных, обусловленная ресурсными потребностями компаний;
- наблюдение за продвижением к перспективным целевым установкам, обозначенным в стратегии;
- использование принципов гибкой философии менеджмента, позволяющей эффективно освоить модель цифровой трансформации предпринимательской среды;
- интеграция общекорпоративной стратегии в комплекс целевых установок, сформированных с учётом цифровой трансформации предпринимательской среды;
- отбор компетентных специалистов;
- степень вовлеченности руководителей, топ-менеджеров компаний в цифровизацию предпринимательской среды.

С использованием отобранных критериев в данной статье был осуществлен сопоставительный анализ трёх производственных компаний для отображения практического применения концепции исследования предпринимательской успешности компаний.

3. Обозначен методологический подход к разработке стратегии развития компаний с учётом интересов стейкхолдеров. Он базируется на ключевых международных стандартах менеджмента, в частности, ISO-9000, ISO-9001, ISO-9004, в сфере взаимодействия со стейкхолдерами и подотчётности.

Результаты научного исследования могут быть использованы компаниями различных отраслевых секторов в целях совершенствования механизмов управления с учётом интересов разных групп стейкхолдеров, процесса разработки стратегии развития компаний в условиях планомерной цифровизации бизнес-среды, а также оценки успешности разработанной стратегии развития.

Литература

1. Хончев М.А. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 2. С. 37-52.
2. Горбова И.Н., Михалев И.И., Суханов Д.А. Управленческие инновации в условиях цифровизации деятельности бизнес-структур // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42 (4). С. 89-95.
3. Виханский О.С., Котляевский Д.Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 1. С. 5-27.
4. Куровский С.В., Мишин Д.А., Воробьев К.В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. 2025. № 1. С. 291-299.
5. Герасименко В.В., Курбацкий А.Н., Куркова Д.Н. Цифровизация рыночных взаимодействий российских предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39. № 4. С. 534-559.
6. Хоботова Л.В., Непринцева Е.В., Шубин С.А. Стратегия цифровой трансформации: оценка цифровой зрелости электроэнергетической отрасли России // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. Т. 13. № 3. С. 234-244.
7. Осадчук Е.В. Цифровизация промышленности: барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта и предложения по их преодолению // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4. № 2. С. 201-209.
8. Кукина П.А., Палканов К.В. Современные подходы к разработке финансовой стратегии компании как инструмента повышения эффективности ее деятельности // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. № 2. С. 22-29.
9. Тхор С.А., Германчук А.Н. Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. 2022. № 3. С. 144-152.
10. Blessing L.T.M., Chakrabarti A. DRM, a Design Research Methodology. London: Springer, 2009.
11. Куровский С.В., Мишин Д.А., Павлюк В.В., Ландаревский А.А., Мамонтов Д.Д. Тенденции и перспективные направления развития девелоперского и риэлторского бизнеса в Российской Федерации // Экономика строительства. 2024. № 6. С. 193-197.