

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s1 / 2023, Vol. 15, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/30FAVN123.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шустова, В. И. Теоретические аспекты разработки и оценки стратегических альтернатив устойчивого развития компании / В. И. Шустова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/30FAVN123.pdf>

For citation:

Shustova V.I. Theoretical aspects of the development and evaluation of strategic alternatives for the sustainable development of the company. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s1): 30FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/30FAVN123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 330.341

Шустова Вероника Игоревна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Факультет «Высшая школа управления»
E-mail: nika6599@mail.ru

Теоретические аспекты разработки и оценки стратегических альтернатив устойчивого развития компании

Аннотация. Устойчивое развитие предполагает периодический пересмотр стратегии и формирование различных вариаций развития событий. Оно трактуется как комплекс действий по удовлетворению текущих потребностей без какого-либо ущерба с точки зрения ресурсов и окружения. Устойчивое развитие напрямую зависит от тенденций макросреды и стабильно развития экономики. Автор анализирует несколько видов устойчивости организации. Также в статье рассматривается алгоритм разработки стратегических альтернатив с учетом всех этапов формирования стратегии. В качестве основных моделей для грамотного стратегического планирования рассмотрены матрица Томпсона-Стрикленда, модель жизненного цикла, матрицы BCG и McKinsey — General Electric, а также синтез-модель матрицы ADL. В качестве наиболее подходящего инструмента оценки стратегических альтернатив приведен сценарный анализ в сравнении с традиционной аналитической методикой. Помимо этого, обозначена немаловажная роль оценки основных показателей деятельности компании и показателей финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности в динамике. Определена единая система индикаторов финансовой устойчивости организации, в отдельном аспекте рассмотрен параметр жизнестойкости, концепция которой исходит из анализа уязвимостей и запаса прочности за счет способности системы переносить различные изменения и строится на индикаторах выживания, благосостояния и готовности реакции на инциденты. Приведено понятие встроенной устойчивости, являющееся основой для построения встроенной безопасности в рамках минимизации рисков негативного влияния со стороны участников рынка и макропоказателей внешней среды прямого и косвенного воздействия. В заключительной части статьи автором сформулированы выводы относительно важности выбора верной стратегии для достижения поставленных целей и оптимизации деятельности организации.

Ключевые слова: устойчивое развитие; конкурентоспособность; стратегия организации; стратегическая альтернатива; сценарный анализ; показатель эффективности; встроенная устойчивость

Введение

Усиление тенденций устойчивого развития организаций на сегодняшний день сталкивается с высокой неопределенностью будущего. Неотъемлемая характеристика конкурентоспособного предприятия — способность адаптироваться к требованиям рынка и поддерживать стабильное состояние и одновременное развитие. Регулярный анализ факторов, которые оказывают влияние на деятельность организации, позволяет повысить эффективность компании, снизить вероятные риски и повысить сопротивляемость внешним изменениям. В условиях внешних ограничений важно уметь применять имеющиеся методы управления устойчивым развитием организации.

При разработке эффективной стратегии важно создать механизм, который сможет обеспечивать рациональное достижение целей компании. По причине широкого спектра форм и условий функционирования современных организаций, четкого алгоритма порядка разработки стратегии развития не существует. При этом проблемой является не только отсутствие единого понимания формулировки стратегий, но довольно частое использование некорректных подходов к их разработке. Тем не менее, стратегию можно адаптировать под различные условия даже при наличии проблемы запаздывающего регулирования в периоды быстрого развития технологий.

Целью данного исследования является анализ особенностей осуществления оценки стратегических альтернатив устойчивого развития компании.

Объектом является процесс развития компании.

Предметом является механизм разработки и оценки стратегических альтернатив устойчивого развития компании.

1. Методы и материалы

При написании научной публикации авторами использовались следующие методы: сравнительный, статистический, математический анализы, анализ и обобщение нормативно-правовых актов и документов, научных исследований и статей, табличные и графические способы визуализации статистических данных.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть виды устойчивости организации;
- проанализировать особенности разработки стратегии развития компании;
- выделить показатели устойчивого развития компании;
- определить роль разработки стратегии в развитии организации.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, нормативно-правовых документах стратегического развития.

Различные аспекты оценки стратегических альтернатив рассмотрены в работах Журбенко А.А. [1], Лапы Е.А. [2], Попова А.А. [3], Саченко Л.А. [4], Эрдниева Э.И. [5] и других.

2. Результаты и обсуждения

Устойчивое развитие понимается как долгосрочный рост социально-экономической системы, ее способность противостоять изменениям во внутренней и внешней среде, а также

как стратегическая или экономическая устойчивость. На долгосрочный экономический рост в первую очередь влияет инновационный потенциал: трудовые ресурсы, исследования и разработки, предпринимательские способности, производственные мощности. Экономическая устойчивость рассматривается с точки зрения четырех подходов: как финансовая устойчивость, как стабильность и надежность финансово-хозяйственной деятельности, как возможность сохранения текущего состояния функционирования и адаптироваться к изменениям и как поддержание значений качественных и количественных показателей деятельности на определенных значениях.

Можно выделить следующие виды устойчивости: финансовая, рыночная, кадровая, технологическая, инвестиционная, коммерческая, производственная, организационно-экономическая. На экономическую устойчивость, как на особо актуальную при рыночной турбулентности, влияют финансово-экономические, управленческие и технико-технологические факторы.

Следует различать стратегическую устойчивость и стратегию стабильности организации. Вторая категория означает поддержание состояния предприятия в неизменном виде, в то время как первая — возможность непрерывного роста деятельности [6].

Устойчивое развитие для компаний понимается как ряд проектов, от которых зависит репутация и приверженность бренду, а также процессы подготовки отчетности и получения определенных рейтингов. Отобразить данные об уровне устойчивости и перспективности компаний позволяют рейтинги ESG, при расчете которых используются взвешенные метрики, основанные на принципах сопоставимости, воздействия, доступности данных и отраслевой значимости. Такие рейтинги являются более объективными источниками информации, чем отчетность организаций по устойчивому развитию [7].

Основная цель разработки стратегии развития — создание стратегического плана, направленного на реализацию конкретных действий в стратегической перспективе. При выборе стратегии развития большую роль играют ключевые факторы успеха, масштабы деятельности и конкурентная позиция организации. Процесс разработки стратегии долгосрочного развития включает следующие этапы:

1. Выбор направлений и перспектив развития бизнеса (стратегических альтернатив). На этом этапе подтверждается степень адаптированности каждой стратегической альтернативы к имеющимся условиям и возможностям, рассматривается возможная реакция рынка на ее внедрение. Способы ведения бизнеса встречаются следующих видов: ограниченный рост, динамичный рост, сокращение и сочетание трех предыдущих стратегических альтернатив, популярное среди диверсифицированных компаний.
2. Формулирование общей стратегии компании на основе эталонных стратегий, выбранных на предыдущем этапе, исключая альтернативу ограниченного роста, подразумевающую стратегию стабилизации. Альтернатива «динамичный рост» включает стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста. «Сокращение» подразумевает известные стратегии: «сбора урожая», сокращения расходов, свертывания отдельных видов деятельности или ликвидации.
3. Разработка деловой (конкурентной) стратегии организации. При наличии цели сохранения и укрепления конкурентной позиции компании деловые стратегии бывают общими и специфическими. Общие конкурентные стратегии были разработаны М. Портером: лидерство в издержках, широкая дифференциация продукции, оптимизация издержек, низкие издержки и дифференциация.

Специфические стратегии конкуренции основываются на учете факторов внешней среды организации: защита и сохранение конкурентного преимущества, учет стадии жизненного цикла отрасли, учет фрагментарности части отраслей, учет конкурентной позиции компании в отрасли и международного сотрудничества. На данном этапе деловые стратегии соотносятся с целями компании и основной стратегией.

4. Формирование функциональных стратегий: организационной, маркетинговой, производственной, финансовой, инновационной, управления человеческими ресурсами и др.
5. Оценка и необходимая корректировка стратегий. На этом этапе целесообразно применять следующие критерии: соответствие стратегии требованиям, стабильность конкурентных преимуществ и приемлемость уровня риска. Стратегию следует.
6. Разработка планов развития, включающая три группы планов: перспективные направления деятельности (долгосрочная стратегия развития), планы экономического развития на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет) и краткосрочные тактические планы (до 1 года). Также существуют планы-проекты, создаваемые с целью разработки нового продукта, снижения производственных издержек, оптимизацию управления ресурсами или внедрение на новые рынки [8].

Для разработки стратегии используются различные инструменты и методы. Матрица Томпсона и Стрикленда дает возможность оценить стратегию на пересечении темпов роста рынка и конкурентной позиции организации (табл. 1).

Таблица 1

Матрица Томпсона-Стрикленда [9]

Быстрый рост рынка	Медленный рост рынка
<p>I квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр стратегии концентрации 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Стратегия сокращения 4. Стратегия ликвидации 	<p>II квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия концентрации 2. Вертикальная интеграция 3. Стратегия централизованной диверсификацией
Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция
<p>III квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение расходов 2. Диверсификация деятельности 3. Сокращение 4. Ликвидация 	<p>IV квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Централизованная диверсификация 2. Конгломеративная диверсификация 3. Совместное предприятие в новой области

Динамику рынка во многом отражает модель жизненного цикла продукта. Каждому этапу жизни продукта присущи определенные маркетинговые характеристики и стратегия. Для рождения и роста — стратегии роста, для стадии зрелости — стратегии по поддержанию стабильности, для этапа насыщения и упадка — стратегии сокращения (рис. 1).

Комплексными методами выбора стратегической позиции являются матрицы BCG и General Electric — McKinzy.

В матрице BCG отражена относительная доля рынка компании во взаимосвязи с темпами роста рынка. Существует четыре квадранта: «звезды», «собаки», «дойные коровы» и «дикие кошки». Позиции «звезд» следует укреплять, у них высокая доля на быстрорастущем рынке. От «собак» нужно избавляться, у них слабая конкурентная позиция на стагнирующем рынке. «Дойные коровы» являются источником средств для получения стабильной прибыли и

инвестиций, они характеризуют устойчивый и высоко конкурентный бизнес. «Дикие кошки» следует анализировать, поскольку при высоком темпе роста рынка они могут стать звездами. В результате анализа матрицы BCG определяются стратегические перспективы направлений бизнеса компании и принимаются решения о целесообразности капиталовложений. Исходя из данной матрицы, выделяются четыре варианта стратегий: увеличения доли рынка, сохранения доли рынка, «сбора урожая» и ликвидации.

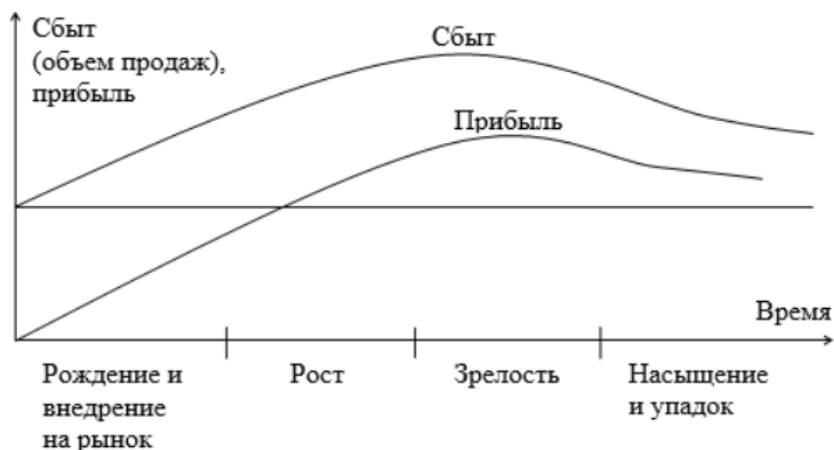


Рисунок 1. Модель жизненного цикла продукта [9]

Аспекты, не учитываемые в матрице BCG, учтены в матрице McKinsey — General Electric. Она является многофакторной, рассматривает конкурентоспособность компании (стратегическое положение) и привлекательность рынка. Оценка проводится по трехуровневой системе и отображается в матрице (рис. 2).



Рисунок 2. Матрица McKinsey — General Electric [10]

Рекомендуемые исходя из позиционирования стратегии отображены в квадрантах матрицы. Диагональ делит матрицу на два треугольника, являясь линией неопределенности.

Доработанная модель матрицы ADL, в отличие от стандартной модели, предназначенной для каждого конкретного вида бизнеса, позволяет разработать общую стратегию компании. Объединяя лучшие практики моделей анализа эффективности стратегических альтернатив, синтез-модель ADL/LC позволяет проанализировать финансовые

и отраслевые показатели компании, ее стадию жизненного цикла путем использования экспертных оценок и рейтингования. Формируется экспертный профиль компании относительно генерируемого потока денежных средств, учитывая угрозы и возможности развития. Расчет проводится на основе заполнения графов по каждому виду бизнеса, а далее считается суммарный оценочный агрегат. В итоге стратегии, сформированные на основе данного метода, можно классифицировать на агрессивные, оптимальные, сдержанные, несбалансированные и сбалансированные, прироста, неустойчивого сокращения, сокращения при повышении ликвидности активов.

При анализе альтернатив происходит классификация и ранжирование проблем, сравнение прогнозных и фактических показателей и выбор путей достижения поставленных целей. В момент выбора стратегии из общего числа альтернатив определяются критерии, достоинства и недостатки.

Оценка стратегических альтернатив может проводиться различными способами. Важным качеством при принятии стратегических решений является гибкость стратегии, приобретаемая за счет подробного стратегического анализа внешней среды. Одним из ключевых инструментов может выступать сценарный анализ и его применение в стратегическом планировании.

Сценарий является видением организации, ее желаемым состоянием в будущем. Сценарное планирование включает не только саму разработку сценариев, но и всю систему планирования и контроля. Именно благодаря сценариям можно выработать стратегические альтернативы организации. Сценарий с направленностью на стратегическое развитие компании, должен обладать потенциалом для принятия решения и включать полезные идеи для решения поставленной задачи. При проведении сценарного анализа выделяют три типа сценариев: стандартные, вероятные и контрастные. Последние являются инструментом стратегического планирования. Также сценарии могут быть ситуативными, глобальными и локальными.

М. Линдгреном и Х. Бангхольдом был разработан алгоритм сценарного планирования TAIDA: tracking (наблюдение), analyzing (анализ), imaging (создание образа), deciding (принятие решения), acting (действие). При разработке стратегии на основе сценарного планирования деятельность разбивается на четыре основных этапа и рассматривается с точки зрения управления экономической устойчивостью. Сначала оценивается текущее состояние компании с точки зрения устойчивости по факторам финансовой, кадровой, производственной, технико-технологической и инвестиционной устойчивости. После этого определяются в большей степени влияющие факторы и ранжируются в соответствии со степенью важности. Может проводиться оценка вероятности возникновения фактора с помощью экспертных методов, и далее строятся сценарии по значимым параметрам: оптимистичный и пессимистичный. В итоге формируются стратегии под каждый сценарий и определяются общие по всем сценариям рекомендации о способах быстрого реагирования при наступлении описанных в сценариях событий.

Особо актуально сценарное планирование при повышенной турбулентности в экономической сфере. По этой причине залогом устойчивого развития компании является включение сценарных техник в процессы менеджмента [11].

Успешное функционирование и развитие строится на поддержании платежеспособности, финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и балансе как внешних, так и внутренних сил влияния. Система диагностики устойчивости деятельности организации подразумевает использование ряда показателей, отраженного в таблице 2.

Таблица 2

Система показателей финансовой устойчивости организации [12]

Коэффициент	Формула расчета
Коэффициенты платежеспособности	
Абсолютной ликвидности	$\frac{\text{Наиболее ликвидные оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
Текущей ликвидности	$\frac{\text{Ликвидные оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
Обеспеченности обязательств активами	$\frac{(\text{Ликвидные активы} + \text{Скорректированные внеоборотные активы})}{\text{Совокупные обязательства}}$
Степень платежеспособности к текущим обязательствам	$\frac{\text{Текущие обязательства}}{(\text{Выручка}/\text{Период в месяцах})}$
Коэффициенты финансовой устойчивости	
Автономии	$\frac{\text{Собственные средства}}{\text{Валюта баланса}}$
Маневренности	$\frac{(\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы})}{\text{Собственный капитал}}$
Обеспеченности собственными оборотными средствами	$\frac{(\text{Собственные средства} - \text{Скорректированные внеоборотные активы})}{\text{Оборотные активы}}$
Доля просроченной кредиторской задолженности	$\frac{\text{Просроченная кредиторская задолженность}}{\text{Совокупные пассивы}} \times 100 \%$
Отношение дебиторской задолженности к совокупным активам	$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Совокупные активы}}$
Коэффициенты деловой активности	
Норма чистой прибыли	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка нетто}} \times 100 \%$
Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}} \times 100 \%$

Перечисленные в таблице показатели следует изучать в динамике и определять тенденции развития организации, выявлять узкие места.

Идеальная единая система индикаторов включает анализ устойчивости, риска и жизнестойкости. Индикаторы устойчивости фиксируют информацию о состоянии и динамике взаимодействия компании с внешней средой. Наиболее известны критерии устойчивости под названием «принципы Беллажио», затрагивающие полный цикл разработки и применения: от постановки целей до контроллинга. Неоспоримым индикатором жизнестойкости является матрица жизнестойкости, включающая в себя четыре компонента любой сложной системы: физический, информационный, когнитивный и социальный. Данная матрица учитывает качество каждого из компонентов на четырехосновных этапах: подготовки, поглощения шока, восстановления и адаптации.

Подход к качественной оценке жизнестойкости строится на основе критической функциональности — минимальном наборе функций в кризисный период. Также применяется метод REWI, основанный на оценке уже восьми составляющих жизнестойкости: предвидение, понимание риска, внимание, резервирование, поддержка решений, реагирование, робастность и обеспеченность ресурсами. Новая концепция устойчивой жизнестойкости исходит из анализа уязвимостей и запаса прочности за счет способности системы переносить различные изменения и строится на индикаторах выживания, благосостояния и готовности реакции на инциденты.

Также применяются совместные оценки по рискам и жизнестойкости / жизнестойкости и устойчивости.

Стратегическая устойчивость означает взаимосвязь элементов организации, позволяющая обеспечить положительную динамику показателей деятельности для роста эффективности функционирования организации в течение длительного периода. Строит ввести понятие «встроенной устойчивости» — свойство компаний, приобретенное в процессе адаптации к мировым тенденциям устойчивого развития.

В связи с переходом на новую модель принятия стратегических решений обостряется проблема запаздывания, означающая более высокие темпы технологического развития по сравнению со способностью реагирования на происходящие изменения. С целью минимизировать принятие неэффективных решений используется метод «встроенной безопасности» при рассмотрении стратегических альтернатив, а именно мультикритериальный анализ и материалы по оценке рисков.

На первом этапе процесса «встроенной безопасности» происходит анализ альтернатив развития технологий, бизнес-модели и интересов стейкхолдеров. Второй этап предполагает оценку наиболее предпочтительных альтернатив и сравнение их с текущей информации о рисках. Далее приоритетные альтернативы рассматриваются на соответствие текущему регулированию, выявление наиболее выгодных из них, наименее рискованных и ресурсозатратных.

В процессе формирования «встроенной безопасности» основная задача ставится в блокировке опасных путей развития системы и технологии. Происходит трансформация ключевых показателей эффективности организаций и близок переход от экономических показателей к объединению показателей устойчивости и экономической эффективности [13].

Выводы

Таким образом, разработка стратегии организации — это значимый и трудно регламентированный процесс, напрямую влияющий на возможность достижения целей. Данный процесс необходимо делить на определенные этапы. Выбор форм и методов разработки и оценки стратегических альтернатив диктуется масштабами и направлениями деятельности, ценностями руководства и условиями функционирования компании.

Организационная устойчивость, способность поддержания показателей деятельности на оптимальном уровне при влиянии факторов нестабильной внешней среды, позволяет компании обеспечить эффективность деятельности и рост. Адаптационные навыки позволяют при принятии стратегических решений дают возможность приспособиться к меняющемуся рынку.

ЛИТЕРАТУРА

1. Журбенко А.А. Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании / А.А. Журбенко // Вестник евразийской науки. — 2022. — No 1, Том 14. — С. 1–16.
2. Лапа Е.А. Критерии и основные инструменты выбора стратегии развития организации / Е.А. Лапа // Московский экономический журнал. — 2020. No 1. — С. 417–426.

3. Попов А.А. Разработка стратегии узкоспециализированной компании / А.А. Попов, Е.В. Лаптева // Друкерровский вестник. — 2019. — No 6(32). — С. 115–122.
4. Саченко Л.А. Формирование «встроенной устойчивости» организаций с использованием расширенной системы индикаторов риска при принятии стратегических решений / Л.А. Саченко // Стратегические решения риск-менеджмент. — 2020. — Т. 11, No 4/2020. — С. 402–411.
5. Эрдниев Э.И. Концептуализация альтернатив совершенствования методик оценки эффективности финансовых стратегий компании / Э.И. Эрдниев, Т.В. Абалкина // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. — 2019. — No 2(39). — С. 4–8.
6. Боброва О.С. От устойчивого развития к ESG: опыт европейских компаний и правительств // Государственное управление. Электронный вестник. — 2022. — No 91. — С. 94–104.
7. Бжассо А.А., Козюбро Т.И. Концепция устойчивого развития компании: методические подходы, модели // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2021. — No 3-1. — С. 19–22.
8. Канаева О., Канаев А. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компании: компаративный анализ концепций // Oikonomos: Journal of Social Market Economy. — 2019. — No 2. — С. 6–28.
9. Гнатюк С.Н., Пушкина Л.И. Алгоритм диагностики устойчивого развития предприятия // Проблемы экономики. — 2019. — No 1(28). — С. 51–65.
10. Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2020. — Т. 11. — No 3. — С. 262–271.
11. Сулов С. Н. Понятие и факторы устойчивого развития организации // Символ науки. — 2019. — No 1. — С. 60–66.
12. Антонова М.В., Шумков Д.А. Критерии оценки ESG-рисков компании в контексте устойчивого развития // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2021. — No 1(92). — С. 125–132.
13. Колобов А.В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия // Управленческие науки. — 2020. — No 3. — С. 21–32.

Shustova Veronika Igorevna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: nika6599@mail.ru

Theoretical aspects of the development and evaluation of strategic alternatives for the sustainable development of the company

Abstract. Sustainable development implies a periodic review of the strategy and the formation of various variations in the development of events. It is interpreted as a set of actions to meet current needs without any damage in terms of resources and environment. Sustainable development directly depends on the trends of the macro environment and the stable development of the economy. The author analyzes several types of organizational stability. The article also discusses the algorithm for developing strategic alternatives, taking into account all stages of strategy formation. The main models for competent strategic planning are the Thompson-Strickland matrix, the life cycle model, the BCG and McKinsey — General Electric matrices, as well as the synthesis model of the ADL matrix. As the most appropriate tool for assessing strategic alternatives, scenario analysis is presented in comparison with the traditional analytical methodology. In addition, the important role of assessing the main performance indicators of the company and indicators of financial stability, business activity and solvency in dynamics is indicated. A unified system of indicators of the financial stability of the organization is defined, in a separate aspect, the parameter of resilience is considered, the concept of which is based on the analysis of vulnerabilities and margin of safety due to the ability of the system to endure various changes and is based on indicators of survival, well-being and readiness to respond to incidents. The concept of built-in stability is given, which is the basis for building built-in security in the framework of minimizing the risks of negative impact from market participants and macro indicators of the external environment of direct and indirect impact. In the final part of the article, the author formulated conclusions regarding the importance of choosing the right strategy to achieve the goals and optimize the organization's activities.

Keywords: sustainable development; competitiveness; organization strategy; strategic alternative; scenario analysis; performance indicator; built-in sustainability