Дата поступления рукописи в редакцию: 04.05.2025 г. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-4-105-111
Дата принятия рукописи в печать: 13.05.2025 г.

ГЛАДЫШЕВА Алина Денисовна,
студент факультета биотехнологии и пищевой инженерии
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: aina.landysh@bk.ru

РАЖИНА Ева Валерьевна,
кандидат биологических наук,
доцент кафедры биотехнологии и пищевых продуктов
Уральского государственного аграрного университета»,
e-mail: eva.mats@mail.ru

СТАХЕЕВА Любовь Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: staheeva53@mail.ru

ЗАРУБИНА Елена Васильевна,
кандидат философских наук, доцент кафедры философии
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: ethos08@mail.ru

ШИЛОВЦЕВ Андрей Владимирович,
кандидат исторических наук, доцент кафедры философии
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: vsinko71@mail.ru

ЦАРЕВА Светлана Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
управления качеством и экспертизы товаров и услуг
Уральского государственного экономического университета,
e-mail: svetlana.tzareva2011@yandex.ru

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ, РАЗРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. *Актуальность темы исследования обусловлена тем, что разработка экономической стратегии предприятия является ключевым аспектом стратегического планирования для обеспечения устойчивого роста, конкурентоспособности и адаптивности к изменениям рыночной среды*

Авторами в данной статье рассмотрены ключевые аспекты, экономической стратегии предприятия, сформированы цели и задачи, методы исследования и обозначена практическая значимость. В ходе исследования даны представления об эффективной экономической стратегии предприятия, изучен комплексный процесс проекта стратегии, характеризирован эффективный инструмент планирования внешних факторов, рассмотрено финансовое прогнозирование как главный метод экономического обоснования избранной стратегии компании, изучены и выделены ключевые компоненты современной системы управления стратегическими рисками. В работе анализируются различные подходы к проектированию экономической стратегии, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и сценарное планирование, а также уделяется внимание финансовому прогнозированию и управлению рисками. По результатам проведенного исследования сделано заключение: Экономическая стратегия выполняет целый ряд важнейших функций, прежде всего: служит маяком, определяющим курс развития бизнеса; фильтром, отсеивающим плохие в плане управления решения, является общим «склеивающим» элементом, интегрирующим различные аспекты деятельности компании. В

результате инвестиции времени и ресурсов, вложенные в разработку продуманной экономической стратегии, увеличат стойкость, конкурентоспособность и эффективность предприятия.

Ключевые слова*: ключевые аспекты, экономическая стратегия, стратегическое планирование, ресурсное обеспечение, SWOT - анализ, PEST – анализ.*

GLADYSHEVA Alina Denisovna,
student of the Department of Biotechnology and Food Engineering
of the Ural State Agrarian University

RAZHINA Eva Valerievna,
candidate of biological sciences, associate professor
of the Department of Biotechnology and Food products
of the Ural State Agrarian University"

STAHEEVA Lyubov Mikhailovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of Economics, Accounting and Financial Control
of the Ural State Agrarian University

ZARUBINA Elena Vasilievna,
candidate of philosophical sciences,
associate professor of the Department of Philosophy
of the Ural State Agrarian University

SHILOVTSEV Andrey Vladimirovich,
candidate of historical sciences,
associate professor of the Department of Philosophy
of the Ural State Agrarian University

TSAREVA Svetlana Vladimirovna,
candidate of economic sciences, associate professor
of the Department of Quality Management and Expertise of Products and Services
of the Ural State Economic University

KEY ASPECTS, DEVELOPING THE ECONOMIC STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Annotation*. The relevance of the research topic is due to the fact that the development of the enterprise's economic strategy is a key aspect of strategic planning to ensure sustainable growth, competitiveness and adaptability to changes in the market environment*

The authors in this article examine the key aspects, the economic strategy of the enterprise, formed goals and objectives, research methods and indicate practical significance. The study gives ideas about the effective economic strategy of the enterprise, the integrated process of the strategy project was studied, an effective tool for planning external factors is characterized, financial forecasting as the main method of economic justification of the company's chosen strategy was considered, and key components of the modern strategic risk management system have been studied and highlighted. The work analyzes various approaches to the design of an economic strategy, such as SWOT analysis, Pest analysis and scenario planning, and also pay attention to financial forecasting and risk management. Based on the results of the study, the conclusion has been made: the economic strategy performs a number of most important functions, first of all: serves as a lighthouse that determines the course of business development; The filter that sucks the bad in terms of decision management is a common "gluing" element that integrates various aspects of the company. As a result of the investment of time and resources invested in the development of a well -thought -out economic strategy, they will increase the resistance, competitiveness and efficiency of the enterprise.

Key words*: key aspects, economic strategy, strategic planning, resource support, SWOT - analysis, Pest – analysis.*

Целью исследования является оценка разработка экономической стратегии предприятия. Цель научной статьи определила решение следующих задач:

– дать определение эффективной экономической стратегии предприятия;
– изучить комплексный процесс проекта стратегии;
– изучить и характеризировать эффективный инструмент планирования внешних факторов;
– рассмотреть финансовое прогнозирование как главный метод экономического обоснования избранной стратегии компании;
– изучить и выделить ключевые компоненты современной системы управления стратегическими рисками;
– описать выводы по исследуемой теме.

В связи с невозможностью применения эксперимента использован теоретический, статистический, абстрактно-логический метод исследования,

При исследовании по теме «Ключевые аспекты, разработки экономической стратегии предприятия» были использованы специальные издания, приведенных авторов в списке литературы.

Практическая значимость работы. Материалы исследования могут быть применены как лекционный материал для обучающихся среднего профессионального обучения и бакалавров по экономическим дисциплинам, а также в научных статьях с учетом специфики темы.

Основная часть: Эффективная экономическая стратегия предприятия — это динамичная система, объединяющая аналитическую работу, стратегическое мышление и практические управленческие решения. Удачная реализация позволяет не только приспосабливаться к условиям рыночной среды, но и создавать конкурентные преимущества, обеспечивающие устойчивое развитие на долгосрочную перспективу [4,9].

Проект стратегии — это сложный процесс, требующий сначала глубокого анализа, потом четкой ориентации и затем грамотного управления ресурсами. Первостепенное значение имеет всестороннюю оценку внешней и внутренней среды, что подразумевает PEST-анализ макроэкономических факторов воздействия, анализ конкурентной среды с использованием моделей Портера и SWOT-анализа компании, аудит внутренних ресурсов и компетенций[4,6,9].

Важно четко определить миссию и видение компании, сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели, те самые SMART-критерии, сбалансировать финансовые, производственные и маркетинговые приоритеты. А также особое внимание уделить выбору стратегических альтернатив по реализации стратегии роста по Ансоффу, принятие решения о лидерстве по издержкам, оценка целесообразности диверсификации или специализации деятельности [4].

Ресурсное обеспечение стратегии приобретает главенствующее значение. В этот комплексный процесс, включены оптимизация структуры капитала и инвестиционной политики, создание систем развития человеческих ресурсов в соответствии с принципиальными целями, а также модернизация неотъемлемых бизнес-процессов и технологической базы.

Реализация принятой стратегии невозможна без разработки управленческой системы, основанной на ведущих показателях эффективности (KPI), введения гибкой организационной структуры. Отдельно стоит создание методов управления рисками, касающихся их обнаружения, классификацию сценариев и внедрение эффективной антикризисной стратегии.

При формировании экономической стратегии особое внимание следует обратить на изучение внешнего макроэкономического окружения, в котором компании предстоит действовать. При этом наиболее важным становится PEST-анализ – эффективный инструмент планирования, отыскивающий и упорядочивающий ключевые внешние факторы, влияющие на бизнес [4,7].

PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological) способствует комплексному изучению тех внешних факторов, которые лежат за рамками управляемых собственником и влияют на его деятельность. Рассмотрим каждый из компонентов:

Политические факторы охватывают в себя государственную экономическую политику, налоговое регулирование, таможенное законодательство, политическую стабильность и международные отношения. Например, такие изменения как валютное регулирование, или влияние новых санкций, могут существенно изменить направление и стратегию компаний, работающих на международных рынках.

Экономические факторы охватывают ВВП, уровень инфляции, курсы валюты, стоимость заемных средств, способность населения. Исследование этих факторов представляет собой обязательный этап в проведении инвестиционной стратегии и ценовой политики компании. Единомоментно наиболее важно корректировать стратегию потребительского рынка в связи с изменением образа жизни и ценностных ориентаций целевой аудитории.

Социально-культурные факторы включают в себя изменения в структуре населения, эволюцию потребительских вкусов, образовательный уровень трудового мышления.

Во многих отраслях наиболее актуально следить за изменением ценностей и моделей поведения потребителя.

Технологический компонент прослеживает динамику технологического развития, уровень автоматизации, инновационный потенциал отрасли. На сегодняшний день в контексте цифровой трансформации блок технологического анализа приобретает особое значение для сохранения конкурентоспособности.

Проведя PEST-анализ, компания вносит системную информацию об окружающей среде для возможности подстроить экономическую альтернативу под текущую ситуацию, а также делать предсказания насчет будущих изменений, подготавливая соответствующие стратегические решения заранее. Данный инструмент становится особенно ценным при расширении на новые рынки, запуска новой продукции или пересмотре стратегического курса компании [4,7].

PEST-анализ позволяет оценить внешние макроэкономические факторы, для эффективного формирования полноценной экономической стратегии предприятия, также необходимо проанализировать его внутренние ресурсы и конкурентные позиции. В силу этой необходимости на помощь приходит SWOT-анализ, гарантирующий полное представление о текущей ситуации компании.

Открыв начало SWOT-анализа с понимания внутренней стихии компании (т.е. анализа сильных сторон бизнеса) – тех конкурентных преимуществ, которые самые яркие среди всего разнообразия конкурентов. Это могут быть уникальные технологии, неповторимый бренд, опытная и высококвалифицированная команда, укрепленная, например, бесперебойной технологией поставок. Параллельно открываются перед аналитиками слабые стороны бизнеса – все слабые места бизнеса, препятствующие развитию компании – устаревшие технологии, нехватка финансовых средств и неработающие бизнес-процессы.

Вторым этапом становится анализ (ориентация) на внешнюю среду предприятия, где находит свое место анализ возможностей для роста компании. Важно помнить – из любой сложной ситуации нужно выделять позитивные моменты: выход на новые рынки, изменение потребительских требований, развитие новых технологий и инноваций. В то же времени внимательно оцениваются и всевозможные угрозы, которые грозят бизнесу – усиление конкуренции, экономические кризисы, изменения в законодательстве, усугубление проблем со сырьем [5,12].

Проведение комплексного анализа PEST и SWOT позволит компании получить четкое представление о ее внутренних возможностях и внешних условиях развития. Однако иногда и этого бывает недостаточно – особенно когда речь идет о регулярно меняющихся рыночных ситуациях или новых технологических решениях. В этом случае на помощь приходит сценарное планирование – мощнейший инструмент стратегического управления, который поможет оценить основные риски и разработать несколько альтернативных путей развития. Суть сценарного планирования заключается в построении нескольких вариантов картины будущего, причем таких, которые будут исходить из выявленных анализом рисков и возможностей. В отличие от простого прогнозирования, которое предполагает линейность развития событий, сценарный подход позволяет учесть неопределенность и много вариантность будущего, помогая быть готовым ко всему, что придется делать потом. Схема действий по сценарному планированию предельно проста и циклична.

Организация определяет те или иные критические или ключевые неопределенности - те из внешней среды (выявленные в ходе PEST-анализа), которые оказывают наибольшее влияние на бизнес, но определить их в разрезе фактически невозможно. Это может быть изменение валютного курса, новые законодательные требования, технологический перелом или сдвиг в потребительском поведении.

Следующее – на основе этих ключевых неопределенностей создаются три-четыре самых главных сценария развития событий: это базовый – или наиболее вероятно случающийся вариант, оптимистичный, пессимистичный и третий – инновационный.

Для каждого потенциального сценария детально прорабатываются показатели внешней среды бизнеса, дополнительные действия конкурентов, ключевые риски и возможности, необходимые изменения в стратегии компании, требуемые ресурсы и компетенции.

Сценарное планирование приобретает особенно большое значение тогда, когда речь идет о разработке стратегического плана, поскольку оно помогает выявить слепые зоны традиционного планирования, создать систему ключевых индикаторов изменений, подготовить гибкие планы действий для разных условий, а также повысить адаптивность организации и уменьшить риски в стратегиях.

Нельзя не отметить, что эффективное сценарное планирование требует обновления (как правило, это делается не реже одного раза в год), и должно быть тесно интегрировано в стратегическое управление организацией. Именно результаты этого процесса позволяют трансформировать стратегию как статичный документ и не

пытаться превратить ее во что-то, реагирующее на изменившиеся условия. Следовательно, сценарное планирование становится естественным (и даже обязательным) продолжением аналитической работы, начатой с PEST(SWOT, etc.) и переводя стратегическое управление на качественно новый уровень гибкости и адаптивности [11].

Продолжая логическую цепочку от качественных методов стратегического анализа к количественным оценкам, понятно, что следующим шагом будет финансовое прогнозирование – главный метод экономического обоснования избранной стратегии компании. Где сценарное планирование выстраивает концептуальные рамки развития событий, финансовое прогнозирование переводит эти сценарии на язык конкретных цифр и показателей, давая представление об их экономической осуществимости.

Финансовое прогнозирование – это процесс разработки взаимосвязанных финансовых параметров, которые выражают ожидаемые результаты ожидаемой стратегии в различных сценариях. Этот процесс начинается с данных, полученных на прежних этапах стратегического анализа:

– Макроэкономические показатели (курсы валют, темпы инфляции);
– Отраслевые тренды и стандарты;
– Налоговые нормы и регулирование;
– Исходные показатели SWOT-анализа (оценка потенциала внутреннего роста, инвестиционная стратегия, ограничения на ресурсы);
– Сценариев альтернативного развития (процент роста рынка, диапазон изменения ключевых факторов, точки критического изменения стратегии).

Как явные компоненты финансового прогнозирования в контексте стратегии можно выделить:

– Прогнозирование доходов (на основании рыночного спроса и ценовой ситуации);
– Себестоимость (их производственная структура и ограничения ресурсов);
– Инвестиционный план (подчиненный стратегическим инициативам);
– Прогноз денежных потоков (финансовая стабильность);
– Балансовые прогнозы (структура активов и пассивов).

Особо важным становится стресс-тестирование финансовых прогнозов - проверка устойчивости стратегии при реализации даже самых пессимистичных сценариев, что позволяет: определить «запас прочности» стратегии, выявить критические точки финансовой устойчивости, подготовить антикризисные меры, оптимизировать структуру финансирования [1].

Современные методы финансового прогнозирования все чаще привлекают к работе технологии bigdata и машинного обучения, позволяющие, в частности: обрабатывать большие массивы рыночных данных, выявлять скрытые взаимосвязи между показателями, повышать точность прогнозов, автоматизировать процесс корректировок прогнозов.

Интеграция финансового прогнозирования, в процесс стратегического планирования создает замкнутый цикл управления: от стратегического анализа через сценарии к количественным оценкам и обратно к корректировке стратегии, тем самым, превращая финансовые прогнозы из статичного отчета в динамичный инструмент поддержки принятия стратегических решений и позволяя менеджменту компании не только видеть желаемые цели, но и просчитать финансовые пути их достижения в различных условиях.

Завершая процесс формирования экономической стратегии, особое внимание следует уделить системе управления рисками, что делает теоретические разработки работающим механизмом достижения целей в условиях опережающей реальной рыночной неопределенности. Управление рисками это не процесс чрезвычайный, а отдельный - оно встроено весьма органично во все шаги стратегии, начиная с PEST- и SWOT-анализов до сценарного планирования и финансового прогнозирования.

На этапе стратегического анализа вкидывается основы риск-менеджмента. PEST-анализ обнаруживает макрориски внешней среды - политические переменны, экономические колебания, социальные изменения и технологические нарушения. SWOT-анализ дополняет картину внутренними рисками, регулярно проистекающими из собственных организационных изъянов и угроз от конкурентов. Особенную ценность представляет сценарное планирование, которое позволяет определить вероятность реализации различных риск - сценариев и их потенциальный ущерб для бизнеса [2].

Финансовое прогнозирование переводит качественную оценку рисков в количественный эквивалент, а именно определяет:

– Критические точки финансовой выносливости;
– Предельно допустимый уровень риска;
– Жизненно важные резервы и страховые запасы;
– Экономическую эффективность различных вариантов рисков [1].

Современная система управления стратегическими рисками включает четыре ключевых компонента:

1. Идентификация и классификация рисков - это формирование полного списка потен-

циальных угроз, структурированного по категориям (операционные, финансовые, репутационные и т.д.) и по уровням воздействия.

2. Комплексная оценка - это определение вероятности возникновения каждого риска и масштабов его потенциальных последствий с применением как качественных, так и количественных методов анализа.
3. Разработка системы реагирования - это определение набора мероприятий для каждого значимого риска, включающего: профилактические меры, оперативные планы реагирования, механизмы контроля ранних индикаторов, программы восстановления.
4. Интеграция в систему управления - это внедрение управления рисками в процесс принятия стратегических решений путем: включение факторов риска в распределение ресурсов, разработки альтернативных сценариев, созданий систем ответных действий, регулярного пересмотра риск - профиля [2].

Особого внимания заслуживает концепция управления корпоративными рисками (ERM), которая представляет собой подход к управлению рисками не как отдельной функции, а как части системы корпоративного управления в целом. Данный подход позволяет: поддержать стратегическую устойчивость бизнеса, максимально оптимизировать распределение капитала, повысить корректность управленческих решений, поддержать доверие стейкхолдеров, создать новые конкурентные преимущества [10].

В цифровую трансформацию современные системы риск - моделирования внедрили технологии bigdata, машинное обучение и когнитивную аналитику, что позволяет:

– Выявлять скрытые взаимосвязи и неочевидные риски;
– Повышать точность сбора и анализа данных;
– Автоматизировать процесс контроля рисков;
– Предоставлять прогнозирующее аналитическое сопровождение [3].

Таким образом, качественная система оценки управления рисками - это последний элемент, переводящий экономическую стратегию в живой инструмент, обладающий способностью адаптироваться и преодолевать кризисные явления. Именно интеграция риск - менеджмента на всех этапах стратегического планирования позволяет создать по-настоящему результатную и конкурентоспособную бизнес-модель, способную ответить вызовам экономической среды. В результате компания может получить огромное конкурентное преимущество, вкладывая время и усилия в создание хорошо проработанной экономической стратегии, отсюда экономическая стратегия выполняет целый ряд важнейших функций, прежде всего: служит маяком, определяющим курс развития бизнеса; фильтром, отсеивающим плохие в плане управления решения; является общим «склеивающим» элементом, интегрирующим различные аспекты деятельности компании. В результате инвестиции времени и ресурсов, вложенные в разработку продуманной экономической стратегии, увеличат стойкость, конкурентоспособность и долгосрочную продуктивность

Список литературы:

[1] MakridakisS., WheelwrightS.C., HyndmanR.J. ForecastingMethodsandApplications // Wiley, 2022. (Классический учебник по прогнозированию в экономике и финансах)

[2] McKinsey&CompanyTheStateofRiskManagement 2023 (Анализ современных тенденций в корпоративном риск-менеджменте)

[3] Алексей Благирев BigData и машинное обучение — М.: ДМК Пресс, 2023. - 420 с.

[4] Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 1989. - 519 с. (Классика стратегического менеджмента)

[5] Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегический менеджмент - М.: Гардарики, 2020. – 296 с. (Классическое описание SWOT-анализа в рамках стратегического управления)

[6] ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (Стандарты стратегического проектирования)

[7] Грант Р.М. Современный стратегический анализ – СПб.: Питер, 2020. (Расширенная версия PESTEL-анализа с примерами)

[8] Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 320 с. (Практическое руководство по реализации стратегических проектов через KPI)

[9] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов - М.: Альпина Паблишер, 2007. - 454 с.

[10] Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций - М.: Дашков, 2022. - 880 с.

[11] Шварц П. Искусство долгосрочного видения — М.: Альпина Паблишер, 2022. - 320 с.

[12] Стахеев Д.Э., Стахеева Л.М., Шарапов Ю.В. Разработка антикризисных мероприятий на предприятиях АПК // В сборнике: Современные проблемы финансового регулирования и учета в агропромышленном комплексе. Сборник статей

по материалам III Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием. Под общей редакцией С.Ф. Сухановой. 2019. С. 437-440.

Spisok literatury:

[1] MakridakisS., WheelwrightS.C., HyndmanR.J. ForecastingMethodsandApplications // Wiley, 2022. (Klassicheskij uchebnik po prognozirovaniyu v e`konomike i finansax)

[2] McKinsey&CompanyTheStateofRiskManagement 2023 (Analiz sovremenny`x tendencij v korporativnom risk-menedzhmente)

[3] Aleksej Blagirev BigData i mashinnoe obuchenie — M.: DMK Press, 2023. - 420 s.

[4] Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie - M.: E`konomika, 1989. - 519 s. (Klassika strategicheskogo menedzhmenta)

[5] Vixanskij O.S., Naumov A.I. Strategicheskij menedzhment - M.: Gardariki, 2020. – 296 s. (Klassicheskoe opisanie SWOT-analiza v ramkax strategicheskogo upravleniya)

[6] GOST R 54869-2011 Proektny`j menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom (Standarty` strategicheskogo proektirovaniya)

[7] Grant R.M. Sovremenny`j strategicheskij analiz – SPb.: Piter, 2020. (Rasshirennaya versiya PESTEL-analiza s primerami)

[8] Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu – M.: Olimp-Biznes, 2021. – 320 s. (Prakticheskoe rukovodstvo po realizacii strategicheskix proektov cherez KPI)

[9] Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov - M.: Al`pina Pablisher, 2007. - 454 s.

[10] Shapkin A.S. Teoriya riska i modelirovanie riskovy`x situacij - M.: Dashkov, 2022. - 880 s.

[11] Shvarcz P. Iskusstvo dolgosrochnogo videniya — M.: Al`pina Pablisher, 2022. - 320 s.

[12] Staxeev D.E`., Staxeeva L.M., Sharapov Yu.V. Razrabotka antikrizisny`x meropriyatij na predpriyatiyax APK // V sbornike: Sovremenny`e problemy` finansovogo regulirovaniya i ucheta v agropromy`shlennom komplekse. Sbornik statej po materialam III Vserossijskoj (nacional`noj) nauchno-prakticheskoj konferencii s mezhdunarodny`m uchastiem. Pod obshhej redakciej S.F. Suxanovoj. 2019. S. 437-440.

