

DOI 10.58351/2949-2041.2026.34.5.043

Козлов Иван Павлович

студент, магистрат, Владимирский филиал
ФГОБУВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

Kozlov Ivan Pavlovich
Federal State Budgetary Educational Institution
of Higher Education «Financial University
under the Government of the Russian Federation»

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ CURRENT TRENDS IN THE ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

Аннотация. В статье анализируются ключевые трансформации в подходах к разработке и выбору стратегии развития организаций, обусловленные влиянием цифровизации и нестабильности внешней среды. Выявлен переход от изолированных моделей к интегративным подходам, объединяющим управление человеческим капиталом, рисками и цифровыми технологиями. Доказывается необходимость разработки новых методик для создания целостных адаптивных стратегических систем.

Abstract. The article analyzes key transformations in approaches to the development and choice of an organization's development strategy due to the influence of digitalization and the instability of the external environment. The transition from isolated models to integrative approaches combining the management of human capital, risks and digital technologies has been revealed. The necessity of developing new techniques for creating holistic adaptive strategic systems is proved.

Ключевые слова: Стратегия организации; цифровизация; человеческий капитал; управление рисками; интегративные подходы.

Keywords: Organizational strategy; digitalization; human capital; risk management; integrative approaches.

Современная экономическая среда характеризуется особенной динамичностью, изменчивостью и цифровой трансформацией, что требует новых, повышенных требований к системе стратегического управления организацией. В связи с этим ситуация в области стратегического развития характеризуется несколькими фундаментальными изменениями.

Исторически стратегическое управление прошло путь от жесткого планирования к более гибким и комплексным моделям. Как отмечает Н.А. Шилкин, фундаментом современных представлений выступила школа науки управления, которая внедрила в менеджмент количественные методы, системный, процессный и ситуационный подходы [1]. Именно эта школа заложила основы моделирования сложных управленческих ситуаций и современного стратегического анализа, создав теоретический фундамент для дальнейшей эволюции, которая сегодня характеризуется рядом ключевых трансформаций.

Во-первых, происходит отказ от изолированных моделей в пользу интегративных и междисциплинарных подходов [2,3,4,5,6]. Стратегия развития организации более не существует отдельно от управления персоналом, риск-менеджмента или социологии управления. Ее эффективность напрямую зависит от способности встроить человеческие, социальные и технологические ресурсы в единую систему достижения стратегических целей. Во-вторых, цифровая трансформация перестала быть опцией и стала обязательным условием конкурентоспособности [7,8]. Она трансформирует не только операционные процессы, но и саму суть стратегического управления, делая его более гибким и способным к удаленному и автономному исполнению.



В современных условиях именно человеческий капитал становится основным источником устойчивых конкурентных преимуществ. А.А. Копченко и Н.И. Морозова утверждают, что стратегическое управление персоналом должно быть не дополнением, а функциональной частью общей стратегии компании [2]. Смена шаблона, при котором сотрудники рассматриваются не как взаимозаменяемый ресурс, а как уникальный капитал, является необходимым решением для долгосрочной жизнеспособности организации.

Практическим подтверждением этой теоретической позиции служит исследование синергии HR и проектного управления, проведенное А.С. Казанцевой и Е.Р. Касьяновой [3]. Авторы выявляют, что такие системные проблемы, как критическая текучесть кадров (18-24%), дисбаланс возрастной структуры и неэффективные системы мотивации, напрямую подрывают стратегические инициативы. Предложенные ими интегрированные решения, включающие data-driven аналитику для прогнозирования текучести, объективные KPI, Agile-практики в HR и проектные ротации, демонстрируют высокую эффективность: снижение текучести до $\leq 10\%$ и рост производительности на 20 млн руб./год в кейсовых компаниях. Это доказывает, что современная стратегия компании не может быть реализована без тесной интеграции с продуманной кадровой политикой. Параллельно с акцентом на человеческий фактор возрастает важность управления неопределенностью.

Вопросы риск-менеджмента и антикризисного управления как неотъемлемых элементов стратегии становятся все более актуальными в условиях нестабильности внешней среды. И.А. Сиразнев и Г.Н. Нуруллина подчеркивают, что формирование системы управления рисками является ключевым фактором стратегического управления для предприятий сферы услуг [4]. Они предлагают комплексный подход, включающий качественный и количественный анализ, SWOT-анализ и матрицу рисков, что позволяет заранее просчитать и минимизировать операционные, репутационные и финансовые угрозы.

Развивая эту тему, И.А. Фадеева и А.Л. Омеляненко рассматривают систему стратегического управления как центральный элемент антикризисного управления [5]. Они аргументируют, что антикризисная стратегия – это не просто план действий в чрезвычайной ситуации, а инструмент выявления и усиления конкурентных преимуществ. Успешное антикризисное управление, по их мнению, базируется на непрерывном стратегическом мониторинге внешней и внутренней среды и готовности к быстрой адаптации, что полностью согласуется с принципами современного ситуационного подхода. Однако эффективная адаптация требует учета не только внешних рисков, но и внутренних социальных аспектов.

Как демонстрирует сравнительное исследование Е.С. Сазоновой и Н.А. Сазонова, в настоящее время наблюдается переход от «жесткого» рационализма к интеграции с «мягкими» социальными науками. Авторы на эмпирических данных доказывают, что выбранная стратегия, не учитывающая социокультурный контекст организации, оказывается неэффективной в 72% случаев. Более 60% стратегий в российских компаниях пересматриваются именно из-за недостаточной проработки внутренних социальных процессов, таких как сопротивление изменениям и неэффективная коммуникация [6]. Таким образом, современная ситуация требует слияния стратегической логики и глубокого понимания социальных механизмов, что позволяет построить более гибкую организацию. Важнейшим катализатором этих изменений выступает цифровизация.

М. Кашурин в своей концептуальной модели прямо увязывает стратегическое развитие и масштабирование бизнеса с условиями цифровой трансформации [7]. Он идентифицирует уровни зрелости удаленного управления бизнесом (начальный, базовый, продвинутый), которые напрямую коррелируют с цифровой зрелостью компании. На продвинутом уровне стратегическое управление характеризуется полной автоматизацией рутинных задач, использованием интеллектуальных аналитических систем и платформ поддержки принятия решений, что позволяет перейти к модели «наблюдения извне» с высокой степенью автономности процессов.

Это утверждение перекликается с исследованием А.С. Деваева и И.И. Кондрашкиной, которые подчеркивают, что для высокотехнологичных предприятий стратегическое развитие



невозможно без интеграции в цифровые экосистемы, обеспечивающие доступ к новым рынкам и платформам [8]. Цифровизация становится не просто инструментом, но и средой существования бизнеса, что требует соответствующей трансформации всей системы стратегического управления.

Рассмотренные в данной статье авторы придерживаются разных точек зрения, каждая из которых имеет место при разработке и выборе стратегии развития организации. Их характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1

Современные подходы отечественных ученых к разработке стратегии организации

Автор	Направления исследования	Основные подходы	Положения
Шилкин Н.А.	Эволюция стратегического управления	Школа науки управления, системный, процессный и ситуационный подходы	Школа науки управления выступает фундаментом современного стратегического менеджмента
Копченко А.А., Морозова Н.И.	Стратегическое управление персоналом	Интеграция управления персоналом в общую стратегию компании	Персонал – уникальный капитал, а не взаимозаменяемый ресурс
Казанцева А.С., Касьянова Е.Р.	Синергия HR и проектного управления	Data-driven аналитика, Agile, KPI, проектные ротации	Стратегическое развитие компании осуществляется благодаря продуманной кадровой политике
Сиразнев И.А., Нуруллина Г.Н.	Управление рисками на предприятиях сферы услуг	Качественный и количественный анализ, SWOT, матрица рисков	Стратегическое развитие предприятий сферы услуг осуществляется при грамотной системе управления рисками
Фадеева И.А., Омеляненко А.Л.	Антикризисное управление	Непрерывный стратегический мониторинг, адаптация	Антикризисная стратегия является инструментом усиления конкурентных преимуществ
Сазонова Е.С., Сазонов Н.А.	Социология управления и стратегический менеджмент	Сравнительный анализ, интеграция «мягких» социальных наук	Повышение эффективности стратегий происходит за счет учета социокультурного контекста
Кашурин М.	Цифровая трансформация и удалённое управление	Модель уровней зрелости удалённого управления	В зрелых компаниях для осуществления стратегического управления используется тотальная цифровизация
Деваев А.С., Кондрашкина И.И.	Стратегическое управление на высокотехнологичных предприятиях	Интеграция в цифровые экосистемы	Цифровизация становится необходимым условием для качественного стратегического управления

Таким образом, представленные выше результаты аналитического исследования наглядно демонстрирует, что разные авторы при рассмотрении стратегического управления организацией акцентируют внимание на его разных аспектах: цифровизации, управлении человеческим капиталом, риск-менеджменте и учете социального контекста. Попытки



совершенствовать только эти аспекты через функциональные подразделения (HR, IT, отдел стратегии и др.) снижают общую эффективность, нарушают слаженность деятельности организации как единого целого. Поэтому в современных условиях предприятиям необходимо осуществлять поиск и реализацию новых инструментов управления, способных обеспечить синтез наиболее важных аспектов стратегического управления.

Учитывая стремительность изменений, происходящих в бизнес-среде, разработанные ранее методики не в полной мере обеспечивают потребности стратегического управления. Данная ситуация может привести к потере контроля над устойчивостью компаний на рынке, к большей подверженности рискам и потере конкурентных преимуществ.

Для предотвращения подобных рисков необходимо разработать новые методики и подходы. Они могут представлять собой как модификацию старых, так и разработку абсолютно новых инструментов. Разработка методик, отвечающих требованиям времени, должна основываться на таких исследованиях как: анализ влияния интеграции стратегического управления персоналом, риск-менеджмента и цифровизации в единую систему, анализ влияния социокультурного контекста на реализацию стратегий, изучение моделей цифровой зрелости современных предприятий и особенностей их классификации и др. Предварительно осуществив данные исследования, возможно предложить инструменты, которые будут отвечать времени и требованиям современного рынка.

Подводя общий итог, следует отметить, что успешная стратегия современной организации должна представлять собой целостную динамическую систему, способную к постоянной адаптации и эффективно интегрирующую человеческие, социальные и технологические ресурсы для достижения стратегических целей в условиях изменчивой внешней среды. Разработка такой стратегии требует использования современных методик, для создания которых потребуются учет принципов комплексности, целостности и синергизма.

Список литературы:

1. Шилкин Н.А. Школа науки управления как фундамент современных представлений об управлении стратегическим развитием производственных систем // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 4 (54). С. 509-512.
2. Копченко А.А., Морозова Н.И. Стратегическое управление персоналом как функциональная часть стратегии управления современной организацией // Научный журнал. 2022. С. 93-95.
3. Казанцева А.С., Касьянова Е.Р. Синергия управления человеческими ресурсами и проектным управлением: анализ проблем и стратегических решений // Экономика, бизнес, инновации. 2025. № 26. С. 26-28.
4. Сиразнев И.И., Нуруллина Г.Н. Формирование системы управления рисками как фактора стратегического управления предприятием сферы услуг // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики: сборник научных статей 4-й Всероссийской конференции. 2025. Т. 2. С. 115-117.
5. Фадеева И.А., Омеляненко А.Л. Система стратегического управления в качестве элемента антикризисного управления на предприятиях // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2025. №1 (91). С. 132-135.
6. Сазонова Е.С., Сазонов Н.А. Сравнительный анализ подходов к проблеме управления организацией: социология управления и стратегический менеджмент // Сборник статей VII Международной научно-практической конференции «Гуманитарные проблемы современности». Курск, 2025. С. 257-260.
7. Кашурин М. Модель удаленного управления масштабированием и стратегическим развитием бизнеса в условиях цифровой трансформации // Universum: экономика и юриспруденция. 2025. № 8 (130). С. 1-8.
8. Деваев А.С., Кондрашкина И.И. Стратегическое управление предприятием: выбор и обоснование модели управления конкурентоспособностью // Материалы международной научно-практической конференции. 2025. С. 67-75

