

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
С УЧЁТОМ ВНЕДРЕНИЯ ESG - ПРИНЦИПОВ****DEVELOPING AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY TAKING INTO
ACCOUNT THE IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES**

Колосов С.В., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kolosov S.V.**, master student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Авдеева И.А., кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры Менеджмента и экономики предпринимательства, ФГБОУ ВО Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова, Воронеж, Россия. **Avdeeva I.A.**, candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Economics of Entrepreneurship, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В данной статье рассмотрено понятие стратегии развития организации. Обозначена её роль в деятельности организации. Выделены основные шаги при разработке стратегии. Рассмотрено понятие ESG-принципов и необходимость их реализации при разработке стратегии развития. Выделены значимые этапы и методы внедрения ESG-принципов при подготовке стратегии развития организации в современных реалиях.

Abstract: This article discusses the concept of an organization's development strategy. Its role in the organization's activities is outlined. The main steps in the development of the strategy are highlighted. The concept of ESG principles and the need for their implementation in the development of a development strategy are considered. Significant stages and methods of implementing ESG principles in the preparation of an organization's development strategy in modern realities are highlighted.

Ключевые слова: стратегия, развитие организации, ESG-принципы, экономика организации, социальная ответственность.

Keywords: strategy, organization development, ESG principles, organization economics, social responsibility.

Стратегия развития организации – это планирование действий, направленных на развитие организации, с определением целей, задач и методов их достижения.

Понятие «стратегия» вошло в число часто употребляемых управленческих, а затем и маркетинговых бизнес-терминов в 50-60-е годы XX века, когда вопросы перспективного планирования и задачи адекватного реагирования на изменения внешней среды организации приобрели особенно важное значение для её успешной деятельности. [1]

При разработке стратегии должны учитываться следующие основные требования, такие как:

- необходимо учитывать структуру организации и все внутренние ресурсы;

- учитывать факторы внешней среды и уметь быстро адаптироваться к ее изменениям;
- уметь раскрывать потенциал организации и видеть ее сильные стороны;
- необходимо грамотно координировать действия всех отделов и специалистов;
- давать возможность для раскрытия внутренних потенциалов и инициатив сотрудников.

Эффективная экономика организации, возможна только при условии четко сформированных параметров по затратам и получением конечного результата. Когда сформированы параметры и поставлены задачи, необходимо производить постоянный контроль за их исполнением и соблюдением.

Стратегия играет значительную роль в благополучии организации и перспективах её развития. Практика показывает, что не более 5% всех организаций занимаются разработкой стратегии развития и именно они, успешно существуют на рынке и получают прибыль выше среднеотраслевой. Так же организации с разработанной стратегией развития, в которой определены цели и задачи, выбраны методы достижения результатов, имеют значительное преимущество у потенциальных инвесторов, перед организациями у которых не разработана стратегия развития.

Кто не знает, куда идти, очень удивится, попав не туда. М.Твен [2].

Данная цитата Марка Твена, дает нам понять, что без грамотного планирования и разработки стратегии, не будет стремления и понимания, каких целей необходимо достичь и какие методы использовать для достижения этих целей, что приведет к неизвестности и результат, который получится, будет зависеть только от стечений обстоятельств и спонтанно принятых решений.

Основными шагами при разработке стратегии развития организации, являются:

1. Определение задач и целей стратегии;
2. Проведение анализа внутренней и внешней среды организации, изучение конкурентов. Анализ внутренней среды организации, определяет ее потенциал, который определяет возможности учитывающиеся при построении стратегии развития.
3. Разработка стратегии развития с учётом анализа внешних и внутренних факторов;
4. Составление плана, распределение задач в соответствии с выбранной стратегией развития организации;
5. Анализ и внесение корректировок в процессе реализации стратегии развития организации.

Каждой организации необходимо разрабатывать свою собственную, индивидуальную, «стратегию развития», опираясь на опыт и цели, которые, она ставит перед собой.

Особенно важно разрабатывать стратегию для предприятий малого бизнеса, так как они обладают ограниченными финансовыми ресурсами и численностью персонала. [3]

Для разработки стратегии развития, необходимо учитывать внешнюю среду, конкурентный рынок, а также внутренние ресурсы и возможности организации. Без грамотного анализа, практически невозможно сформировать действенную стратегию развития организации. Особенно это актуально в настоящее время, в условиях санкционного давления.

Для получения нужного результата в ходе реализации стратегии, необходимо определить методы и способы, которые будет использовать организация. Причем, они могут

меняться в процессе реализации стратегии, подстраиваясь под рыночную ситуацию. Одним из методов разработки стратегии организации, является Матрица Ансоффа. Речь идёт о выборе одного из четырех направлений:

1. Старый товар и старый рынок. Заключается исключительно в увеличение объемов, реализуемой продукции.
2. Старый товар и новый рынок. Выход на новую целевую аудиторию, расширение географии.
3. Новый товар и старый рынок. Модернизация (усовершенствование), реализуемой продукции.
4. Новый товар и новый рынок. Диверсификация. [4]

Формирование стратегических решений и методов подразумевает под собой большое количество информации – сосредоточенной, систематизированной и структурированный в план действий на длительный период времени, что разделяется на миссии, которые определяют направление развития организаций и на цели, достижение которых формирует показатели деятельности компании на определенный этап пути к достижению миссии.

В настоящее время одним из этапов развития во многих организациях выступает внедрение ESG-принципов в бизнес-модели корпораций как финансового, так и нефинансового секторов экономики. Адаптация организаций к ESG-принципам, направлена на формирование ответственного отношения к сохранению и защите окружающей среды и повышению социальной ответственности. Внедрение организациями ESG-принципов подтверждает её устойчивое развитие и является весьма важным фактором, так как улучшает репутацию и имидж организации. [5]

Действия компании, предпринятые в рамках социальной ответственности, — это социальный лифт, доставляющий ее на более высокий уровень делового мира. [6] Именно поэтому сегодня организации активно внедряют ESG-принципы при разработке стратегий.

На данный момент внедрение инициатив по сохранению природных ресурсов и окружающей среды, занимает значимое место в жизнедеятельности многих организаций, что в дальнейшем, повлияет на восстановление экологического равновесия и сформирует ответственное отношение к природе.

Внедрение ESG-принципов в деятельность компании представляет собой комплексный процесс, который включает несколько ключевых этапов:

1. Подготовительный этап:
 - Определение ESG-стратегии компании
 - Постановка целей и задач
 - Проведение анализа текущего состояния ESG
2. Разработка системы управления:
 - Внедрение ESG-принципов в процессы принятия решений
 - Внедрение системы оценки рисков и возможностей
 - Создание механизмов мониторинга ESG-показателей
 - Разработка системы отчетности
3. Организационные меры:
 - Обучение сотрудников по вопросам ESG

- Внедрение ESG-практик в корпоративную культуру
 - Создание системы мотивации персонала
 - Формирование ESG-комитетов или рабочих групп
4. Документальное оформление:
- Подготовка ESG-политик и процедур
 - Формирование нефинансовой отчетности
 - Интеграция ESG-информации в годовые отчеты
 - Размещение нефинансовых отчетов

Следует обратить внимание, что усилия компаний, направленные на выявление и решение ESG-проблем, являющихся существенными для развития бизнеса, должны быть неотъемлемой частью мероприятий по обеспечению устойчивости функционирования, снижению рисков и реализации стратегии, поскольку в долгосрочной перспективе это приведет к увеличению акционерной стоимости. [8]

Организации, которые отказываются от ESG-повестки или уделяют ей недостаточно внимания, упускают свою выгоду и терпят убытки, по сравнению с организациями, которые уделяют ESG достаточно внимания. Например, в Российской Федерации, авиакомпания «Аэрофлот» получила в одном из российских банков, первый кредит, связанный с ESG. При принятии решения, в банке учитывали увеличение ESG-рейтинга «Аэрофлота». Рейтинг ESG формируется, на совокупности следующих факторов:

- полнота и прозрачность нефинансовых отчетов;
- наличие необходимых политик ESG;
- организация встреч с руководителями и специалистами организаций;
- учёт динамики показателей.

На основе этой информации организация получает определенное место в рейтинге. Этот рейтинг помогает инвесторам увидеть потенциал организации, а покупателям (заказчикам) выбирать продукт той организации, которая вписывается в современные тенденции. Всё это повышает уровень доверия и лояльности к организации.

У организаций, расположенных на территории Российской Федерации, ещё остаются вопросы по внедрению ESG-принципов в свою деятельность. Конечно, в нашей стране эти принципы распространены меньше чем за рубежом, но их постепенно уже внедряют в бизнес.

Таким образом, внедрение ESG-принципов при разработке стратегии способствует тому, что бизнес будет приносить не только деньги, но и пользу – обществу и природе. Всё это является гарантией устойчивого развития бизнеса и экономики в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 290 с. — (Высшее образование). ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468863> страница 26
2. Марк Твен. американский писатель, юморист, журналист и общественный деятель. https://ru.wikipedia.org/wiki/Марк_Твен

3. Статья. Разработка стратегии развития организации. О.А. Лангай. В.К. Романович. .
<https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-organizatsii/viewer>
4. Уроки бизнеса. Статья: Как разработать стратегию развития компании.
https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/strategiya-razvitiya-kompanii/
5. Семенова Н.Н. Статья. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития. Текст: электронный. //Экономика.Налого.Право. 2023; 16(3):57-65. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-rossiyskih-kompaniy-v-interesah-ustoychivogo-razvitiya/viewer>
6. Корпоративная социальная ответственность : учебник для вузов / под редакцией В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14561-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560348>
7. Афанасьев М.П., Шаш Н.Н. Статья. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода. Текст: электронный. // <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-v-korporativnom-sektore-sistematizatsiya-globalnogo-podhoda/viewer>

REFERENCES

1. Golubkov, E. P. Strategic management: textbook and workshop for universities / E.P. Golubkov. Moscow : Yurait Publishing House, 2021. 290 p. (Higher education). ISBN 978-5-534-03369-4. — Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468863> page 26
2. Mark Twain. American writer, humorist, journalist and public figure.
https://ru.wikipedia.org/wiki/Марк_Твен
3. The article. Development of an organization's development strategy. O.A. Langai. V.K. Romanovich. . <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-organizatsii/viewer>
4. Business lessons. Article: How to develop a company development strategy.
https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/strategiya-razvitiya-kompanii/
5. Semenova N.N. Article. ESG is the transformation of Russian companies in the interests of sustainable development. Text: electronic. //Economy.Taxes.Right. 2023; 16(3):57-65. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-rossiyskih-kompaniy-v-interesah-ustoychivogo-razvitiya/viewer>
6. Corporate social responsibility: a textbook for universities / edited by V. Ya. Gorfinkel, N. V. Rodionova. — 3rd ed., revised and add. Moscow : Yurait Publishing House, 2025. 490 p. (Higher education). — ISBN 978-5-534-14561-8. — Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560348>
7. Afanasyev M.P., Shash N.N. Article. ESG-transformation in the corporate sector: systematization of a global approach. Text: electronic. // <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-v-korporativnom-sektore-sistematizatsiya-globalnogo-podhoda/viewer>