

УДК 338.24

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ибрагимова З.Ф.

*к.э.н., доцент, доцент кафедры инновационной экономики,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»
Уфа, Россия*

Рысаева Р.Р.

*студент,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»
Уфа, Россия*

Аннотация: В статье систематизированы теоретико-методологические основы формирования стратегии развития предприятия. Проведен сравнительный анализ эволюции понятия «стратегия» в трудах классиков и современных исследователей стратегического планирования, что позволило сформулировать обобщенное определение. Рассмотрена классификация стратегий по направлениям развития. Детально раскрыты функции стратегического управления и обоснованы ключевые принципы формирования стратегии. Представлена поэтапная логика разработки стратегии.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, стратегическое управление, классификация стратегий, функции стратегии, принципы стратегического планирования, этапы разработки стратегии.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC PLANNING OF AN ENTERPRISE

Ibragimova Z.F.

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Ufa
University of Science and Technology»*

Ufa, Russia

Rysaeva R.R.

Student

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Ufa
University of Science and Technology»*

Ufa, Russia

Abstract: This article systematizes the theoretical and methodological foundations of enterprise development strategy formulation. A comparative analysis of the evolution of the "strategy" concept in the works of classical and contemporary strategic planning researchers is conducted, enabling the formulation of a generalized definition. The classification of strategies according to development directions is examined. The functions of strategic management are thoroughly explored, and the key principles of strategy formulation are substantiated. A step-by-step logical framework for strategy development is presented.

Keywords: enterprise development strategy, strategic management, classification of strategies, functions of strategy, principles of strategic planning, stages of strategy development.

В современных условиях рыночной экономики, характеризующихся высокой степенью неопределенности, усилением конкуренции и изменением потребительского поведения, перед каждым предприятием встает задача не просто эффективного функционирования, но и обеспечения устойчивого долгосрочного развития. Теоретическая база выполняет не только академическую, но и прикладную функцию: она систематизирует накопленный опыт стратегического мышления, предоставляет проверенные концептуальные

модели анализа среды, классификации стратегических альтернатив и алгоритмы принятия обоснованных управленческих решений. Опора на теорию позволяет организациям перейти от интуитивного, реактивного реагирования на изменения к проактивному, целенаправленному планированию, обеспечивая согласованность ресурсов, минимизацию стратегических рисков и формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Именно поэтому глубокое понимание сущности, функций, принципов и этапов формирования стратегии выступает необходимым условием для построения эффективных моделей долгосрочного развития бизнеса.

Целью данной статьи является систематизация теоретико-методологических подходов к пониманию сущности стратегии развития предприятия, а также структурирование ключевых аспектов ее формирования.

Термин «стратегия» имеет древнегреческое происхождение и восходит к словам *stratos* (войско) и *ago* (веду), что в буквальном переводе означает «искусство полководца». Первоначально это понятие использовалось исключительно в военном деле для обозначения высшего уровня планирования крупномасштабных операций, направленных на достижение победы. Поскольку войны на протяжении всей истории человечества являлись событиями, определявшими судьбы народов и государств, понятие «стратегический» постепенно приобрело более широкий смысл – «важнейший», «определяющий», «ключевой для будущего». Именно в этом значении термин перешел в экономическую науку и теорию управления.

В теорию управления предприятием понятие стратегии вошло в середине XX века, когда усложнение рыночных отношений, усиление конкурентной борьбы и ускорение научно-технического прогресса потребовали от компаний принципиально новых подходов к долгосрочному планированию. В современной учебной и научной литературе по стратегическому управлению существует множество определений стратегии. Это многообразие не является недостатком теории, а отражает сложность и многогранность самого явления.

Разные авторы акцентируют внимание на различных аспектах стратегического управления, что позволяет рассматривать стратегию в разных ракурсах, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению стратегии предприятия

Автор определения	Определение
И. Ансофф	«Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»[2].
А. Чандлер	«Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [14].
М. Портер	«Создание уникальной и выгодной позиции на рынке, предусматривающей определенный набор видов деятельности (ответ на вопрос «как конкурировать?»» [10].
Г. Минцберг	«Многогранная концепция «5P»: план (plan), паттерн (pattern), позиция (position), перспектива (perspective), ловкий прием (ploy)» [9].
П. Друкер	«Непрерывный процесс принятия предпринимательских решений систематически и с наибольшим знанием их будущности, а также систематическая организация усилий для их выполнения» [5].
Р. Акофф	«Формирование стратегии через проектирование желаемого будущего и поиск путей его достижения» [1].
Дж. Куинн	«Стратегия – это паттерн или план, который интегрирует главные цели организации, ее политику и действия в некое связное целое» [15].
Г.Б. Клейнер	«Комплекс отдельных, но взаимосвязанных стратегических решений, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут долговременные и неотвратимые последствия» [7].
Ж. Ламбен	«Способ выживания на рынке в условиях неопределенности будущего» [8].
Б. Карлофф	«Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании» [6].
А. Томпсон и А. Стрикленд	«Комбинация запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новым возможностям и неожиданностям» [13].
Л. И. Евенко	«Конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу» [4].

«Несмотря на различия в формулировках, общее содержание стратегии понимается большинством авторов сходным образом» [1]. Несмотря на различия в подходах, все авторы сходятся в нескольких фундаментальных положениях. Во-первых, стратегия носит долгосрочный характер и определяет направления развития предприятия на перспективу. Во-вторых, стратегия служит основой для

принятия всех последующих управленческих решений. В-третьих, стратегия направлена на эффективное распределение и использование ресурсов. В-четвертых, стратегия учитывает изменения внешней среды и позволяет предприятию адаптироваться к ним. Обобщая существующие подходы, можно определить стратегию развития предприятия как долгосрочную, качественно определенную программу действий, направленную на достижение глобальных целей организации путем эффективного распределения и координации ресурсов в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

В теории стратегического планирования разработаны различные подходы к классификации стратегий. Одной из наиболее известных является классификация по направлениям развития, предложенная Ф. Котлером. Согласно данному подходу, все стратегии предприятия могут быть разделены на четыре базовые группы в зависимости от поставленных целей. Данная классификация представлена на рисунке 1.1.

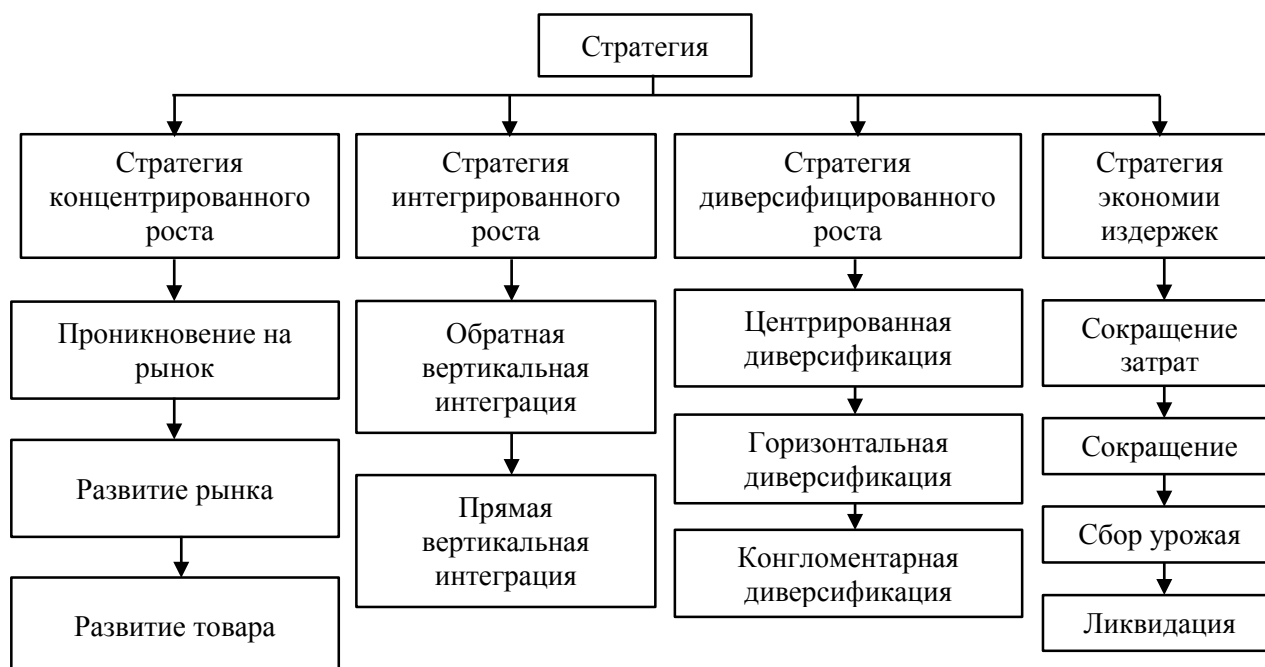


Рисунок 1 – Классификация стратегий развития предприятия
(по Ф. Котлеру)

*Выполнено по [3]

«Первую группу составляют стратегии концентрированного роста, которые предполагают развитие предприятия за счет изменения и улучшения либо продукта, либо рынка при сохранении деятельности в рамках своей отрасли. Вторую группу образуют стратегии интегрированного роста, связанные с расширением предприятия путем добавления новых структур. Третья группа включает стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются, когда предприятие не может дальше развиваться на существующем рынке с существующим продуктом. Четвертую группу составляют стратегии экономии издержек, применяемые в кризисных ситуациях. Данная группа включает стратегию сокращения затрат, стратегию сокращения, стратегию «сбора урожая» и стратегию ликвидации» [3].

Представленная классификация позволяет предприятию выбрать направление развития, наиболее соответствующее его текущему положению и долгосрочным целям.

Процесс формирования стратегии развития представляет собой сложную, управленческую деятельность, требующую принятия во внимание всех аспектов. Для того чтобы понять, какую роль стратегия играет в жизни предприятия и каким правилам должно подчиняться ее создание, необходимо обратиться к категориям функций и принципов стратегического управления. Функции показывают, что именно делает стратегия для обеспечения долгосрочного развития предприятия, а принципы определяют, как следует строить этот процесс, чтобы он был эффективным. «Анализ теоретических источников позволяет выделить пять основных функций, каждая из которых решает определенный круг задач:

- планирование стратегии;
- организация реализации стратегии;
- координация реализации стратегии;
- мотивация на достижение запланированных результатов;

– контроль за исполнением стратегии» [12].

Стратегическое управление начинается с постановки целей, разработки плана, оценки возможных рисков, что представляет собой функция планирования. Также принятые решения нуждаются в ресурсном обеспечении – любую стратегию необходимо оценить в стоимостном выражении, понять, сколько средств потребуется на ее реализацию и из каких источников они будут получены и впоследствии обеспечить наличие необходимых ресурсов, компетенций и возможностей.

После планирования необходимо обеспечить наличие необходимых ресурсов, компетенций и возможностей. Функция организации реализации стратегии позволяет привести организационную структуру в соответствие с выбранной стратегией, также соответствующая корпоративная культура должна соответствовать компании и поддерживать ее стратегию.

Функция координации отвечает за то, чтобы решения, принимаемые в разных частях организации на разных этапах были согласованы между собой и отвечали целям компании, не противореча им, складывались в единое целое.

Функция мотивации подразумевает систему стимулов сотрудников, чтобы каждый понимал, как его повседневная деятельность связана с долгосрочными целями предприятия, и был заинтересован в их достижении. Человеческий ресурс является важным фактором успеха, ведь стратегию реализуют люди, и от того, насколько они заинтересованы в достижении поставленных целей, зависит конечный результат.

«Наконец, процесс реализации стратегии требует постоянного наблюдения. Внешняя среда меняется, возникают новые обстоятельства, которые невозможно было предусмотреть на этапе планирования. Так, функция контроля позволяет отслеживать отклонения от стратегии, выявлять новые риски, чтобы в последствии грамотно подстроиться и не отходить от поставленных целей» [12].

Если функции отвечают на вопрос «что нужно делать» в процессе

стратегического управления, то принципы определяют «как это следует делать». Принципы представляют собой основополагающие правила, которыми необходимо руководствоваться при разработке и реализации стратегии для обеспечения ее эффективности. Принципы стратегического планирования:

- научность;
- структурное соответствие;
- единство стратегических программ и планов;
- целенаправленность;
- гибкость;
- стратегическая последовательность;
- создание условий, способствующих реализации стратегии [11].

Рассмотрим принципы подробнее.

Формирование стратегии должно опираться на объективный анализ внешней и внутренней среды, результаты исследований, данные прогнозов и экономические законы, что содержит в себе принцип научности. Однако в ситуациях, не имеющих готовых шаблонных решений, руководитель вынужден импровизировать и находить индивидуальные подходы. Поэтому научный подход неизбежно сочетается с элементами управленческого искусства.

Весь процесс стратегического анализа и принятия решений должен быть подчинен достижению главной цели предприятия. Без четкого понимания конечного ориентира невозможно оценивать альтернативы, распределять ресурсы и концентрировать усилия. Принцип целенаправленности позволяет отсекал второстепенные направления и фокусироваться на действительно важных для развития предприятия задачах.

Внешняя среда постоянно меняется: появляются новые технологии, меняются потребительские предпочтения, усиливаются или ослабевают конкуренты. Стратегия не может оставаться неизменной на всем горизонте планирования. Принцип гибкости предполагает способность стратегии корректироваться при изменении обстоятельств без потери общей

направленности развития.

Принцип единства стратегических программ и планов предполагает, что планы различных отделов и бизнес-единиц должны быть согласованы между собой и подчинены общей логике. Если компания решила изменить стратегию (например, выйти на новый рынок, освоить новый продукт или внедрить инновации), то и внутреннее устройство компании должно под эти изменения подстроиться. В соответствии с принципом структурного соответствия, нельзя добиваться новых целей старыми методами и в рамках старой структуры.

Наличие даже самой проработанной стратегии не гарантирует ее реализации. Необходимо соблюдать принцип создания условий, способствующих реализации стратегии: обучать персонал, внедрять систему мотивации, формировать благоприятную корпоративную культуру, обеспечивать сотрудников необходимыми ресурсами, налаживать эффективную коммуникацию.

Стратегия должна быть внутренне непротиворечивой. В соответствии с принципом стратегической последовательности, все элементы стратегии – цели, способы их достижения, распределение ресурсов – должны работать в одном направлении и усиливать друг друга.

Таким образом, рассмотренные функции и принципы находятся в тесной взаимосвязи, взаимно дополняют друг друга и образуют теоретическую основу процесса формирования стратегии развития предприятия. Их соблюдение на всех этапах стратегического планирования обеспечивает переход от формального планирования к такой системе управления, которая приносит измеримые результаты и позволяет своевременно корректировать действия при отклонениях.

Библиографический список:

1. Акофф Р. О целеустремленных системах – М.: Советское радио, 1974. – 272 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Экономика, 1989. – 519 с

3. Базисные стратегии Котлера - Studfile 2015 [Электронный ресурс]. – URL: <https://studfile.net/preview/3651773/page:10/> (дата обращения: 05.04.2026).
4. Гурина Д. О., Кондратьев Э. В. Особенности стратегического управления в малом бизнесе // Russian Journal of Management. 2017. №. 4. С. 524-529. DOI: https://doi.org/10.29039/article_5a5df355d1a387.88397044 (дата обращения: 08.05.2026).
5. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика – М.: Вильямс, 2010. – 704 с.
6. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы : пер. с англ. / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с
7. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок – СПб.: Питер, 2018. – 927 с.
9. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 454 с.
11. Сапунов А. В. Принципы разработки стратегии развития предприятия // ЕГИ. 2022. №1 (39). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiyu-razrabotki-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 08.05.2026).
12. Стратегическое управление // Деловой портал «Управление производством» 2017 [Электронный ресурс]. – URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskoe-upravlenie/> (дата обращения: 05.04.2026).
13. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации – М.: Вильямс, 2000. – 431 с.
14. Chandler A.D. Strategy and Structure. – Cambridge: MIT Press, 1962
15. Quinn J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. – Homewood: Irwin, 1980