УДК 65.012.22

Кузнецова Н.А.
кандидат экономических наук, доцент
кафедры менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина»
Россия, Омск
Семенова М.В.
магистрант
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина»
Россия, Омск

Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия в современных условиях

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методические основы разработки стратегии развития предприятия в условиях неопределенности. Показана эволюция понятия «стратегия»: от формального долгосрочного планирования до комплексного подхода, включающего анализ внешней и внутренней среды, выбор конкурентной позиции и формирование механизмов адаптации.

Систематизирована иерархия стратегий предприятия: корпоративная, деловая и функциональные. Охарактеризованы основные аналитические инструменты разработки стратегии, в частности SWOT-анализ и матрица БКГ. Отдельное внимание уделено количественному обоснованию стратегических решений. Предложен интегральный коэффициент оценки стратегической эффективности, учитывающий прирост чистой прибыли, инвестиции и риск. На примере альтернативных стратегий доказано, что количественное обоснование позволяет выбрать более рациональный вариант.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, планирование, конкурентоспособность, эффективность, SWOT-анализ.

Kuznetsova N.A.
associate professor of the department of management and marketing
of Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin
Russia, Omsk
Semenova M.V.
master’s student
of Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin
Russia, Omsk

Theoretical aspects of developing an enterprise development strategy in modern conditions

Abstract. The article discusses the theoretical and methodological foundations of developing a strategy for the development of an enterprise in conditions of uncertainty. The evolution of the concept of "strategy" is shown: from formal long-term planning to an integrated approach, including the analysis of the external and internal environment, the choice of a competitive position and the formation of adaptation mechanisms.

The hierarchy of enterprise strategies is systematized: corporate, business and functional. The main analytical tools for strategy development, in particular SWOT analysis and the VPS matrix, were described. Special attention is paid to the quantitative justification of strategic decisions. An integral coefficient for assessing strategic efficiency is proposed, taking into account the increase in net profit, investment and risk. Using alternative strategies as an example, it has been proven that quantitative justification allows you to choose a more rational option.

Keywords: strategy, strategic management, planning, competitiveness, effectiveness, SWOT analysis.

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, глобализацией рынков и стремительным технологическим развитием, проблема выживания и долгосрочного процветания предприятия становится все более сложной. Традиционные методы управления, ориентированные на краткосрочную оптимизацию текущей деятельности, перестают быть достаточными. На первый план выходит стратегический подход, позволяющий предприятию не просто реагировать на изменения внешней среды, а активно формировать свое будущее. Разработка и реализация стратегии является центральным элементом стратегического менеджмента, определяющим направление развития, распределение ресурсов и способы достижения конкурентных преимуществ [1, 2].

Понятие «стратегия» претерпело значительную эволюцию. Изначально термин использовался в военном деле для обозначения планирования крупномасштабных операций. В экономическую науку он был привнесен в середине XX века. На рисунке 1 представлена эволюция подходов к определению стратегии.

Рисунок 1 – Эволюция понятия «стратегия» в экономической науке



Как видно из рисунка 1, если в середине XX века стратегия понималась преимущественно как формальное долгосрочное планирование (определение целей и путей их достижения), то к началу XXI века акценты сместились. В современном понимании стратегия – это не просто план, а комплексный подход, включающий в себя анализ внешней и внутренней среды, выбор конкурентной позиции, формирование уникальных организационных способностей и создание механизмов адаптации к непрерывным изменениям [5, 6].

Рассмотрим классификацию стратегий предприятия. Существует множество подходов, однако общепризнанной является иерархическая структура, представленная на рисунке 2.



Рисунок 2 – Иерархия стратегий предприятия

Корпоративная стратегия отвечает на вопросы:

1) в каких сферах бизнеса должна работать организация
2) как распределить ресурсы между ними
3) как управлять портфелем.

Деловая стратегия (или конкурентная) направлена на создание и удержание конкурентного преимущества в конкретной отрасли. Функциональные стратегии детализируют деловую стратегию на уровне отдельных подразделений и функций [7].

Методы разработки стратегии делятся на две большие группы: аналитические и эмпирические. Классическим аналитическим инструментом является SWOT-анализ, позволяющий сопоставить внутренние сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды. Другим распространенным методом является матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы), которая используется для анализа продуктового портфеля [3].

Однако разработка стратегии – это не просто выбор модели, это сложный процесс, требующий количественной оценки. Рассмотрим методику расчета показателей, позволяющих оценить необходимость стратегических изменений [4].

Для начала необходимо рассчитать показатель темпа роста рынка и относительной доли рынка предприятия (рис. 3).



Рисунок 3 – Матрица БКГ для гипотетического предприятия

Анализ матрицы БКГ показывает, что:

1) «Звезды» (Продукт А) занимают лидирующее положение на быстрорастущем рынке. Они требуют значительных инвестиций для поддержания роста, но в перспективе обещают высокую прибыль.

2) «Трудные дети» (Продукт Б) имеют низкую долю на быстрорастущем рынке. Стратегия в отношении них требует выбора: либо инвестировать и переводить в «Звезды», либо уходить с рынка.

3) «Дойные коровы» (Продукт В) — это источник стабильной прибыли, не требующий больших инвестиций. За счет них финансируются «Звезды» и «Трудные дети».

4) «Собаки» (Продукт Г) имеют низкую долю на стагнирующем рынке. Рекомендуется их ликвидация или уход с рынка [1].

Для количественного обоснования выбора стратегии предлагается использовать интегральный показатель стратегической эффективности. Предположим, предприятие рассматривает две альтернативные стратегии развития. Проведем их сравнительный анализ на основе прогнозных данных, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ альтернативных стратегий развития предприятия

Показатель	Стратегия А (активное расширение)	Стратегия Б (оптимизация затрат)
Прогнозируемый рост выручки, %	+35	+15
Прогнозируемый рост затрат, %	+25	+10
Требуемый объем инвестиций, тыс. руб.	5000	1500
Прогнозируемый срок окупаемости, лет	3,2	1,8
Прогнозируемый рост чистой прибыли,%	+40	+18
Уровень риска	Высокий	Низкий

Для выбора оптимального варианта используем метод расчета коэффициента эффективности (Кэ), который определяется как отношение прироста чистой прибыли к сумме требуемых инвестиций и уровню риска:

$$К_э = \frac{\Delta ЧП}{Инвестиции \times Уровень\ риска}$$

где: ΔЧП – прирост чистой прибыли (в тыс. руб.); уровень риска – принимает значение 1,0 (низкий), 1,5 (средний), 2,0 (высокий).

Произведем расчет для каждого варианта (при условии, что базовая чистая прибыль предприятия составляет 1 000 тыс. руб.):

Стратегия А:
Прирост ЧП = 40% от 1000 = 400 тыс. руб.
Коэффициент риска = 2,0.
Кэ(А) = 400 / (5000 × 2,0) = 400 / 10000 = 0,04

Стратегия Б:
Прирост ЧП = 18% от 1000 = 180 тыс. руб.
Коэффициент риска = 1,0.
Кэ(Б) = 180 / (1500 × 1,0) = 180 / 1500 = 0,12

Результаты расчетов сведены в диаграмму (рис. 4).

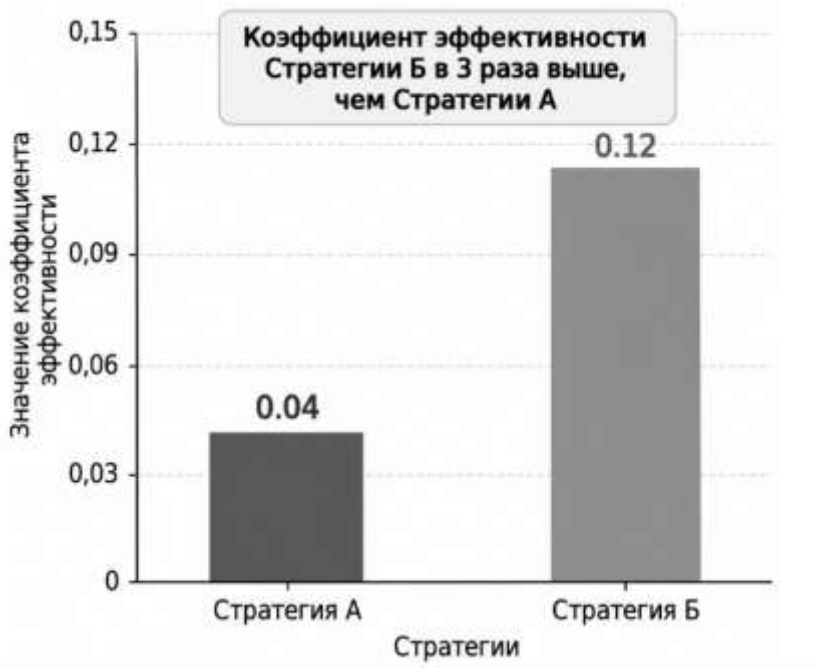


Рисунок 4 – Сравнительная эффективность альтернативных стратегий

Таким образом, несмотря на кажущуюся привлекательность стратегии активного расширения, расчетный коэффициент эффективности показывает, что стратегия оптимизации затрат в текущих условиях является более предпочтительной, так как обеспечивает большее соотношение результата к затратам и уровню риска. Данный подход демонстрирует необходимость количественного обоснования стратегических решений.

В результате проведенной работы были рассмотрены теоретические основы разработки стратегии развития предприятия. Изучена эволюция понятия «стратегия», систематизированы виды стратегий, рассмотрены основные инструменты анализа и предложен расчетный метод оценки эффективности стратегических альтернатив.

Сделан вывод, что современная стратегия – это динамическая система, требующая постоянной адаптации и количественного обоснования принимаемых решений. Использование интегральных коэффициентов, таких как предложенный в работе, позволяет руководству предприятия принимать более взвешенные и рациональные стратегические решения, минимизируя риски и повышая эффективность использования ресурсов.

Список источников

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 344 с. – ISBN 978-5-388-00077-4.

2. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2006. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2.

3. Зинич, Л. В. Стратегическое управление в условиях неопределенности / Л. В. Зинич, Е. М. Шепилова // Экономика и безопасность. – 2025. – № 3. – С. 5-9.

4. Кузнецова, Н. А. Бизнес-планирование как эффективный инструмент реализации стратегии организации / Н. А. Кузнецова, Д. Д. Панкина // Экономика и безопасность. – 2025. – № 1. – С. 209-213.

5. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпель. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 336 с. – ISBN 5-272-00342-7.

6. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. – ISBN 5-9614-0241-6.

7. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – Москва: Вильямс, 2006. – 928 с. – ISBN 5-8459-0407-2.

8. Шарапова В.М. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия в сфере розничной торговли // Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №6. С. 511-515