

УДК 338

## **ПОДХОДЫ К СОСТАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Т.А. Старшинова**

Тверской государственной университет, г. Тверь

Актуальность статьи обусловлена необходимостью внедрения в практику предприятий методов стратегического планирования, которые позволят предприятиям адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Цель статьи – определить механизм составления стратегического плана как целой совокупности стратегий, представленной в виде документа. Научная новизна исследования: дано авторское определение понятия «стратегический план»; предложена структура стратегического плана, учитывающая все уровни стратегий и их взаимосвязь; по каждому блоку стратегий рассмотрены конкретные виды стратегий и критерии их выбора. Результаты исследования могут использоваться при разработке стратегических планов предприятий различных видов деятельности.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический план, состав и структура плана, классификация и уровни стратегий, корпоративные стратегии, функциональные стратегии.

Несмотря на актуальность стратегического планирования, на большинстве предприятий нашей страны нет четко разработанных, структурированных планов их развития. Лишь 32 % руководителей предприятий отмечают, что у них есть стратегические планы, определяющие направления развития предприятия сроком на 3–5 лет. Однако даже в их числе многие подтверждают, что плана, представленного в виде документа, нет. Есть идеи о дальнейшем развитии предприятия у высшего менеджмента. Это связано с тем, что руководители предприятий не представляют, как должен выглядеть стратегический план, в какой последовательности он должен разрабатываться, что включать в него. Кроме того, существует большое разнообразие видов и типов стратегий, в которых очень легко запутаться, если нет четкого понимания, что такое стратегия, и какие стратегии могут и должны выработываться на предприятиях.

В последние годы появилось много публикаций, посвященных различным аспектам разработки стратегических планов предприятий. Однако большая часть этих публикаций не освещает насущные практические вопросы составления и реализации стратегических планов, особенно конкретного состава и структуры стратегических планов. В отдельных работах и практическом опыте стратегического планирования на конкретных предприятиях можно увидеть только описание отдельных стратегий без деления их на уровни и без учета их взаимосвязи.

Цель статьи – предложить менеджерам, интересующимся вопросами стратегического планирования, структуру стратегического плана, учитывая иерархичность стратегий предприятия и подходы к их выбору, что облегчит предприятию выбор направлений развития в условиях конкурентной борьбы.

Стратегический план – это совокупность действий по уровням и направлениям, представленная в документальной форме. Он должен состоять из нескольких частей. Первая часть плана должна раскрывать сущность, цели и задачи плана. Вторая часть (основная) должна содержать все сформированные для предприятия стратегии. Третья часть – это мероприятия и подходы к реализации стратегий.

Различные точки зрения на сущность и классификацию стратегий представлены в табл. 1.

Таблица 1

Систематизация взглядов о содержании понятия «стратегия» и ее видах

Автор	Понятие стратегии	Типология / иерархия стратегий
О.С. Виханский [1, с. 232]	Стратегия – долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся ее сферы деятельности, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде, приводящие организацию к ее целям.	Стратегия концентрированного роста; Стратегия интегрированного роста; Стратегия диверсифицированного роста; Стратегия сокращения
В.С. Ефремов [2, с. 121].	<i>Стратегия</i> – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.	Корпоративная стратегия Бизнес стратегия Функциональная стратегия
С.А. Попов [3, с.23]	<i>Стратегия</i> – это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.	Корпоративная стратегия Бизнес стратегия Функциональная стратегия
Б.А. Чуб [4, с. 34]	<i>Стратегия</i> – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.	Корпоративная стратегия Бизнес стратегия Функциональная стратегия

Как видно из таблицы 1, под стратегией чаще всего понимают направление развития, генеральный план действий, рассчитанный на длительный период. С этим трудно не согласиться. Многие из авторов выделяют иерархическую структуру стратегий, состоящую из корпоративных, деловых или бизнес стратегий, функциональных стратегий, операционных или индивидуальных стратегий. Правильной является подобная позиция деления стратегий по уровням. Это позволяет четко выбрать необходимые стратегии, определить ответственных за их разработку и реализацию. Предприятия, определяя направления для своего развития, должны разрабатывать стратегии по каждому из этих направлений.

Так, корпоративные стратегии – это стратегии, которые разрабатываются в целом по всей корпорации. Если корпорация имеет различные бизнесы, то для каждого бизнеса разрабатываются бизнес-стратегии. Стратегии для каждого структурного подразделения включаются в группу функциональных стратегий. К таким стратегиям будут относиться стратегии управления персоналом, финансовая стратегия, инвестиционная, инновационная стратегия и т.д. Операционные стратегии направлены на обеспечение выполнения стратегически важных оперативных задач.

При разработке стратегического плана необходимо учитывать все уровни стратегий. Такой план должен состоять из 3-х разделов. Первый раздел должен содержать корпоративные стратегии, второй – функциональные и третий – операционные стратегии.

Существуют две полярные точки зрения на последовательность разработки стратегических планов. Ряд авторов (их точка зрения более обоснована) начинают с разработки общей корпоративной стратегии, на базе которой структурные подразделения предприятия предлагают свои стратегии по подразделениям [2, с. 59]. Другие авторы предлагают начинать разрабатывать план «снизу», т. е. со структурных подразделений, планы которых впоследствии интегрируются на верхней ступени. Такой последовательности зачастую придерживаются на предприятиях, имеющих небольшой опыт стратегического планирования.

В разделе корпоративных стратегий целесообразно выделять блоки: портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии [8, с.135]. В рамках каждого блока важно выделить и обосновать конкретные стратегии, выбор которых зависит от ситуации на рынке и потенциальных возможностей самого предприятия.

Портфельные стратегии направлены на поиск видов продуктов, которые предприятие может вывести на рынок. Главное преимущество портфельных методов анализа состоит в том, что они позволяют собственникам предприятия и его высшему менеджменту обратить внимание на перспективные направления деятельности, приносящие прибыль. Все модели и матрицы портфельного анализа предполагают деление видов деятельности (стратегических бизнес-единиц) на перспективные, рентабельные и те, которые уже вынуждены уходить с рынка.

Наибольшее распространение в России получила матрица Бостонской консалтинговой группы (известная как матрица БКГ). В основе выбора портфельных стратегий в БКГ учитываются привлекательность рынка и потенциальные возможности самого предприятия. Матрица строится на принципе жизненного цикла продукта. Это позволяет выбрать четыре стратегии с образными названиями: «знак вопроса», «звезда», «дойные коровы» и «неудачники». Стратегия «знак вопроса» предполагает появление нового товара (вида деятельности), большие расходы на выведение товара на рынок, отсутствие прибыли. Стратегия «звезда» характерна для товара, который уже нашел своего потребителя, поэтому необходимо расширять ассортимент, вводить разовые скидки, осуществлять рекламу. Стратегия «дойные коровы» используется для товаров, уже хорошо известных потребителю, с большими объемами продаж, приносящих большую прибыль. Предприятию в этом случае надо пробовать различные инновации в

отношении такого товара с целью продления его жизненного цикла, разрабатывать программы лояльности для потребителей, реализовывать напоминающую (событийную) рекламу. Стратегия «неудачники» применяется для товаров, которые прошли свой жизненный цикл и должны уйти с рынка. Применение матрицы «БКГ» удобно, просто, позволяет повысить прибыль предприятия за счет совершенствования товарного ассортимента.

Развитием портфельных стратегий явились разработки таких матриц и моделей, как McKensey – General Electric, Arthur D. Little (модель ADL), трехмерная схема Д. Абеля и целый ряд других [1, с. 92].

При выборе стратегий роста широко используют также матричные методы. Наиболее известной матрицей, позволяющей выбрать базовые стратегии роста, является матрица И. Ансоффа [3]. В ней в зависимости от степени неопределенности ситуации на рынке выделяют стратегии проникновения на рынок, развития рынка, развития продукта и диверсификации. Стратегия «проникновения на рынок» применяется в случае, когда предприятие давно существует на рынке, нашло свою нишу, его задача – удержаться на рынке долгое время. В данном случае реализуют мероприятия, позволяющие расширить уровень продаж за счет роста количества потребителей или сокращения времени от покупки до покупки товаров. Например, фирма «Эльдорадо» сейчас предлагает своим потребителям сдать старый холодильник, а взамен получить новый со скидкой. Это самый безрисковый подход к выбору стратегии роста.

При применении стратегии «развитие рынка» риск неопределенности повышается. Предприятие выходит на новый для себя рынок, на новую территорию, выбирает нового потребителя, входит в новую сбытовую сеть. Стратегия «развитие продукта» предполагает инновационные изменения в продуктах, что тоже не всегда имеют хороший результат.

Самый рискованный вид стратегии роста – диверсификация, которая означает уход в новую сферу деятельности. Вид диверсификации можно выбрать, используя матрицу внешних приобретений. В соответствии с ней возможны такие виды стратегий как связанная и несвязанная диверсификация, горизонтальная и вертикальная интеграция. Предприятию сначала надо выбирать менее рискованные стратегии, а затем, если не удалось реализовать безрисковые стратегии, переходить к более рискованным стратегиям. Риск неопределенности выше в условиях применения несвязанной диверсификации и вертикальной интеграции.

Не менее важным блоком первого раздела стратегического плана должен стать выбор конкурентной стратегии предприятия, который зависит от сформированных на предприятии конкурентных преимуществ. Они должны основываться не на ценовом лидерстве, а на инновационных идеях в товаре, обслуживании и т.п. Такие преимущества называют преимуществами второго уровня, конкурентам их трудно достичь в короткое время, и предприятие получит возможность для своего закрепления на рынке.

Для выбора конкурентных стратегий можно воспользоваться теми матрицами, которые предложены М. Портером [7]: общая конкурентная матрица, матрица конкурентных преимуществ, модель пяти конкурентных сил, модель реакции конкурентов. Современные подходы к выбору конкурентных стратегий: методы конкурентной карты, оценки конкурентоспособности на основе «4Р» и т.д.

Второй раздел стратегического плана предполагает уточнение и конкретизацию корпоративных стратегий в виде функциональных стратегий. Каждое предприятие само выбирает, какие функциональные стратегии оно будет разрабатывать и на каком уровне ответственности. Все они должны быть сформированы таким образом, чтобы в совокупности смогли достичь реализации корпоративных стратегий.

Цель разработки стратегии управления персоналом – обеспечить потребность предприятия в персонале. Достичь этой цели можно по-разному. Выбор конкретной стратегии будет зависеть от общей корпоративной стратегии. Например, если предприятие выбирает для себя стратегию динамического роста, то стратегия управления персоналом должна быть нацелена на поиск квалифицированных работников, способных рисковать, развиваться и добиваться больших результатов. В данном случае следует обратить внимание на принцип справедливости при вознаграждении работников.

В случае выбора предприятием стратегии кругооборота, основная задача которой заключается в выживании предприятия и создании базы для устойчивого развития в будущем, стратегия управления персоналом будет направлена на обеспечение предприятия разносторонне развитыми работниками. В этом случае важны вознаграждение по заслугам, возможности профессионального и карьерного роста.

Сформировав таким образом совокупность стратегий предприятия, следует перейти к следующей части – разработке мероприятий по их реализации. Здесь можно предусмотреть различные варианты развития событий, например, успех, проблема, провал, а также выработать способы поведения предприятия при наступлении того или иного варианта.

Правильно составленный стратегический план позволит предприятию быстро реагировать на ситуацию и адаптироваться к реальным условиям, корректировать стратегию или сами действия по ее реализации.

Предложенный вариант структуры стратегического плана, по нашему мнению, позволит менеджерам выбрать наиболее подходящие для предприятия стратегии, основываясь на их иерархичности и значимости для предприятия. Предприятие, которое не имеет стратегических планов, обречено на бесперспективность своего развития.

### **Список литературы**

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Гребенников А.А. Разработка стратегического плана развития предприятия // Справочник экономиста. № 10. 2017. 59 с.
3. Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии // Сайт преподавателя экономики. [2015]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (дата обращения: 23.02.2019).
4. Виханский О.С. Менеджмент, М., ИНФРА-М, 2014, 576 с.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие. М.: Изд-во “Финпресс”, 2010. 192 с.
6. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство “Юрайт”, 2018, 463 с.
7. Стратегический менеджмент организации/ под ред. А.В. Бандурина, Б.А. Чуб. М., 2010, 232 с.
8. Старшинова Т.А., Перепелица Н.М. О классификации стратегий предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление», 2016. №1. С. 134–140.

## **APPROACHES TO THE FORMULATION OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY**

**T.A. Starshinova**

Tver state University, Tver

The relevance of the article is the need to introduce into practice the methods of strategic planning, which will allow enterprises to adapt to changing market conditions. The purpose of the article is to determine the mechanism of drawing up a strategic plan as a whole set of strategies presented in the form of a document. Scientific novelty of the research is the author's definition of the concept of "strategic plan"; the structure of the strategic plan taking into account all levels of strategies and their relationship; for each block of strategies the article considers specific types of strategies and criteria for their choice. The results of the study can be used in the development of strategic plans of enterprises of various activities.

**Keywords:** *strategy, strategic plan, composition and structure of the plan, classification and levels of strategies, corporate strategies, functional strategies*

*Об авторе:*

СТАРШИНОВА Татьяна Александровна – доцент кафедры менеджмента, Институт экономики и управления, Тверской государственный университет, Тверь, e-mail: [tversta@mail.ru](mailto:tversta@mail.ru)

*About the author:*

STARSHINOVA Tat'yana Aleksandrovna – associate Professor of management, Institute of Economics and management, Tver state University, Tver, e-mail: [tversta@mail.ru](mailto:tversta@mail.ru)

### **References**

1. Arutyunova D.V. Strategicheskij menedzhment. Uchebnoe posobie. Taganrog: Izd-vo TTI YUFU, 2010. 122 s.
2. Grebennikov A.A. Razrabotka strategicheskogo plana razvitiya predpriyatiya // Spravochnik ehkonomista. № 10. 2017. 59 s.
3. Galyautdinov R.R. Matrica Ansoffa: primer, postroenie i strategii // Sajt prepodavatelya ehkonomiki. [2015]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (data obrashcheniya: 23.02.2019).
4. Vihanskij O.S. Menedzhment, M., INFRA-M, 2014, 576 s.
5. Efremov V.S. Strategiya biznesa. Konceptii i metody planirovaniya: uchebnoe posobie. M.: Izd-vo "Finpress", 2010. 192 s.
6. Popov S. A. Strategicheskij menedzhment: aktual'nyj kurs: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury. M.: Izdatel'stvo "YUrajt", 2018, 463 s.
7. Strategicheskij menedzhment organizacii/ pod red. A.V. Bandurina, B.A. CHub. M., 2010, 232 s.
8. Starshinova T.A., Perepelica N.M. O klassifikacii strategij predpriyatij // Vestnik TvGU, Seriya «EHkonomika i upravlenie», 2016. №1. S. 134–140.