

УДК 658

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В.А. Щербаков, М.А. Беляева, Н.Ю. Федорова

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, email: vityarec678@gmail.com

***Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты стратегического планирования на промышленных предприятиях, как части стратегического управления, в условиях высокой технологической сложности и нестабильности внешней среды. Рассматриваются преимущества и недостатки стратегического планирования, как этапа стратегического менеджмента. Результаты исследования могут быть использованы в практике стратегического управления промышленными предприятиями и при разработке отраслевых стратегий.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегическое управление, промышленное предприятие, отраслевая экономика, устойчивое развитие, прогнозирование, промышленность, стратегия.*

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

V.A. Shcherbakov, M.A. Belyaeva, N.Y. Fedorova

Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, email: vityarec678@gmail.com

***Abstract.** This article examines the theoretical and applied aspects of strategic planning at industrial enterprises as part of strategic management, in the context of high technological complexity and environmental instability. The advantages and disadvantages of strategic planning as a stage of strategic management are discussed. The research results can be used in the practice of strategic management at industrial enterprises and in the development of industry strategies.*

***Keywords:** strategic planning, strategic management, industrial enterprise, industry economics, sustainable development, forecasting, industry, strategy.*

Дата поступления статьи в редакцию: 11.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 28.05.2026

Введение

В условиях трансформации мировой экономики, усиления технологической конкуренции и нестабильности товарных рынков стратегическое планирование становится ключевым инструментом управления развитием промышленных предприятий. Для высокотехнологичных и капиталоемких отраслей, включая нефтегазовую промышленность, значение стратегического планирования возрастает вследствие длительных инвестиционных циклов, высокой стоимости ошибок управленческих решений и возрастающих требований со стороны государства и общества.

В рамках рассматриваемой специальности стратегическое планирование рассматривается не только как инструмент корпоративного управления, но и как фактор, оказывающий влияние на социально-экономическое развитие регионов и отраслей. Крупные промышленные компании формируют точки экономического роста, определяют занятость и инвестиционную активность в регионах присутствия.

Цель исследования

Цель исследования заключается в формировании и обосновании принципов стратегического планирования, обеспечивающих устойчивое развитие промышленных предприятий. Провести комплексный анализ эффективности инструментов стратегического планирования в промышленности и определить факторы, препятствующие их успешной реализации.

Материал и методы исследования

Методы исследования. Теоретический анализ и обобщение: изучение существующих научных трудов, публикаций и нормативной базы по теме стратегического менеджмента.



Системный подход: рассмотрение стратегического планирования на промышленных предприятиях не как отдельного действия, а как части общей системы управления предприятием, где все процессы взаимосвязаны.

Метод классификации: группировка подходов к стратегическому планированию по различным признакам (по уровню автоматизации, горизонту планирования, гибкости)

SWOT-анализ (как метод исследования): оценка сильных и слабых сторон самого процесса планирования, а также внешних возможностей и угроз для его внедрения.

Сущность и классификация стратегического управления. Исторически почти все экономисты и научные работники имели различные точки зрения на такое понятие как стратегия. Под стратегией чаще всего подразумевается долгосрочный план, направленный на достижение конкретной цели. Сторонники такого понимания исходят из убеждённости в том, что процессы, протекающие как внутри организации, так и в её внешнем окружении, поддаются прогнозированию и целенаправленному управлению.

Существует и альтернативная трактовка: стратегия рассматривается лишь как долгосрочный вектор деятельности, очерчивающий позицию компании в конкурентной среде, распределение ресурсов, масштабы производства и ряд других параметров. При таком подходе она задаёт организации общий ориентир, не претендуя на роль детального сценария действий.

Результаты исследования

Стратегия – это модель деятельности, которая рассчитана на длительный временной этап, допускающая движение к достижению определенных целей. Без нее невыполнима эффективная работа практически в каждой сфере работы. Стратегия содержит длительный характер, а вследствие того разрабатывается чаще всего на некоторое количество месяцев или лет вперед, в зависимости от задач [2].

Отличительные особенности стратегии:

1. Разработка стратегии не значит того, собственно, что обязаны быть предприняты неотложные действия, а является определением направленности последующей работы.
2. Четко созданный план может помочь сконцентрироваться на определенном процессе, отбросив второстепенные пункты.
3. Стратегия имеет обобщенный характер, а еще имеет возможность владеть несколькими альтернативными вариантами, так как есть возможность того, что ситуация будет развиваться по неожиданному сценарию.
4. По ходу реализации стратегии появляются факты, которые имеют все шансы изменить вектор последующей работы, в связи, с чем конечный результат имеет возможность иметь отличия от целевого показателя, который был разработан в стратегии.
5. Практически каждый из составляющих стратегии на конкретном этапе имеет возможность стать ориентиром.

Этапы реализации стратегии. Понятие стратегии подразумевает не только ее разработку, но также и последовательную ее реализацию, которая состоит из следующих этапов:

- изучение поставленных целей, изучение состояния внутренней и внешней среды;
- рассмотрение ситуации с ресурсами;
- принятие решения руководством о сохранении действующей организационной структуры или ее изменении;
- разработка плана, по мерам противодействия внутренним и внешним проблемам, которые потенциально могут возникнуть в ходе реализации стратегии.

Понятие стратегии подразумевает составление долгосрочного плана, который служит ориентиром для дальнейшей деятельности. Стратегия является четким планом по достижению конкретных результатов по целевым показателям через определенный период времени, обозначенный в стратегии.

Стратегический менеджмент. На сегодняшний день существует несколько определений стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент охватывает управленческую деятельность, направленную на определение целевых ориентиров организации и формирование её задач. Взаимодействие между внутренней средой компании и внешним окружением при этом выстраивается таким образом, чтобы поставленные цели оказывались достижимыми. Внутренние возможности организации

учитываются наравне с требованиями, поступающими извне, что обеспечивает её способность адекватно реагировать на изменения среды [3].

Стратегический менеджмент представляет собой практику управления, ориентированную на выработку и реализацию долгосрочных решений. Понятие «стратегическое управление» вошло в научный оборот в 60–70-е годы XX века, когда возникла необходимость разграничить два уровня руководства организацией: оперативное, связанное непосредственно с производственными процессами, и корпоративное, охватывающее предприятие как единое целое.

Управленческая литература накопила немало трактовок понятия «стратегическое управление», и приведённые ниже представляют лишь незначительную их долю.

Принятие и реализация стратегических решений образуют основу управления, ориентированного на долгосрочную перспективу. Ключевым моментом в этом процессе выступает выбор стратегического курса, который формируется через соотнесение внутреннего ресурсного потенциала организации с условиями внешней среды – её возможностями и рисками. Стратегия при этом связывает воедино целевые ориентиры предприятия и конкретную линию поведения, избранную для их достижения [5].

Стратегическое управление в широком смысле является системой целенаправленных действий организации, которые направлены на долгосрочное повышение уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности деятельности конкурентов. Задача стратегического управления заключается в подготовке организации к возможным изменениям, например, рыночной ситуации, а также в противостоянии неприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент в большинстве случаев рассматривается как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды (как внешней, так и внутренней), определение миссии и целей, анализ, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Отличительные особенности стратегического управления на промышленном предприятии. Преимущества и недостатки. В настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента, в том числе в стратегическом планировании. Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому управлению в первую очередь состоит в том, чтобы перенести центр внимания высшего руководства на внешнюю среду, что позволяет вовремя реагировать на происходящие в ней изменения. Стратегический менеджмент имеет ряд отличий от оперативного менеджмента. Ниже приведены основные отличия:

1. В стратегическом менеджменте внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поисках новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении; в оперативном менеджменте непосредственно на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов.
2. Стратегический менеджмент нацелен на длительный период времени, а оперативный менеджмент ориентирован на краткосрочный и среднесрочный.
3. Основными факторами построения системы управления для стратегического менеджмента являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для оперативного менеджмента главными являются организационные структуры, техника и технология.
4. При управлении персоналом стратегическое управление оценивает сотрудников как основополагающую базу организации.
5. Стратегический менеджмент оценивает результативность через способность организации своевременно распознавать рыночные запросы и перестраиваться под меняющиеся условия внешней среды. Оперативное управление решает иную задачу: здесь на первый план выходят максимизация прибыли и рациональное задействование производственного потенциала.

Как было отмечено выше, стратегический менеджмент имеет ряд отличий от оперативного менеджмента. Для большей наглядности основные отличительные признаки представлены в табличном виде (Рис. 1).



Признак	Стратегический менеджмент	Операционный менеджмент
Миссия организации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления баланса с внешней средой	Производство направлено на получение прибыли
Проблемы	Внимание концентрируется в основном на проблемах внешнего окружения, на поиске новых возможностей, на адаптации к изменениям в окружении	Проблемы, возникающие внутри организации, связанные с более эффективным использованием ресурсов
Факторы построения системы управления	Люди, система информационного обеспечения, рынок	Организационные структуры, техника, технологии
Работники	Работники как основа организации и ключевой ресурс	Работники как ресурсы организации и исполнители работ
Эффективность	Эффективность выражается в своевременном и точном реагировании на новые запросы рынка и изменяется в зависимости от влияния факторов внешней среды	Эффективность проявляется в рациональном использовании производственного потенциала

Рис. 1. Отличия стратегического менеджмента от операционного менеджмента

Стратегический менеджмент направлен на выработку и последовательное воплощение стратегии развития организации – при этом постоянный мониторинг происходящих изменений и их систематическая оценка служат условием сохранения способности эффективно действовать в нестабильной внешней среде.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главными из них являются: инновационный характер, направленность на перспективные цели и возможности, сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно, субъективность оценки, необратимость и высокая степень риска [5].

Исходя из всех вышеперечисленных признаков, разумно сделать следующий вывод: стратегический менеджмент состоит из формулирования стратегий, управления внедрением стратегий и развитием способностей, непосредственно учитывая факторы внешней среды. Неотъемлемой частью стратегического менеджмента является стратегическое планирование, оно крайне важно на первой стадии разработки практически любой стратегии. Данный вид ведения управления является наиболее современным, так как ориентирован на факторы внешней среды, которая имеет обыкновение быть непостоянной.

Далее будут анализироваться преимущества и недостатки стратегического управления. Если рассматривать процедуру стратегического управления схематически, то можно наглядно увидеть, что она включает в себя восемь взаимосвязанных последовательных этап. Процесс осуществляется при непосредственном участии руководства и сотрудников маркетинговых служб. Ниже представлена схема с описанием процесса стратегического управления (Рис 2).

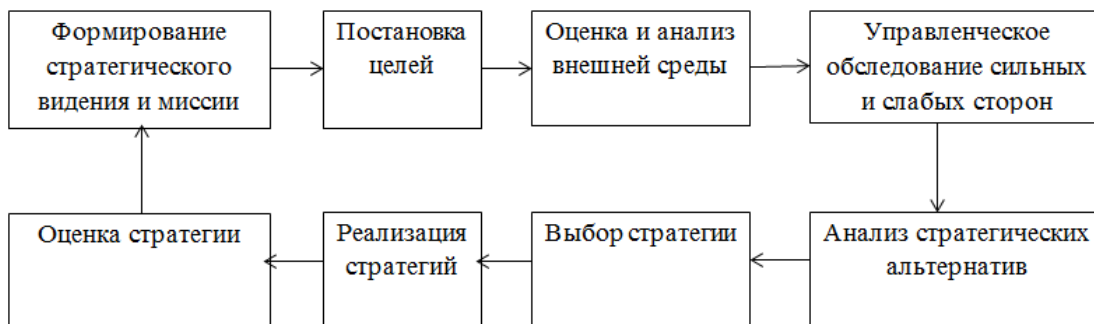


Рис 2. Схема процесса стратегического управления

Исходя из представленной схемы, стратегическое управление представляет собой особый способ организации управленческой деятельности, в рамках которого применяется совокупность специфических методов.

Человеческий потенциал рассматривается как базовый ресурс, на котором строится вся деятельность организации. Производственные процессы при этом выстраиваются с учётом потребительского спроса и корректируются по мере его трансформации. Своевременная адаптация внутренней структуры к условиям внешней среды позволяет организации удерживать конкурентные позиции и последовательно реализовывать долгосрочные цели в различных областях деятельности.

Стратегическое управление, при всей своей востребованности, не предполагает универсального применения во всех без исключения управленческих ситуациях. Как и любой метод, оно сочетает в себе сильные стороны и ограничения – именно это соотношение заслуживает отдельного рассмотрения.

Отсутствие стратегического управления в организации, как свидетельствует мировая практика, влечёт за собой проигрыш в рыночной конкуренции, выражающийся в двух характерных формах.

Первая форма предполагает, что организации выстраивают собственную деятельность так, словно внешняя среда остаётся неизменной величиной: её влияние на внутренние процессы расценивается как минимальное, а сколько-нибудь значимые качественные сдвиги в ней не берутся в расчёт. При такой логике предпринимаются попытки сформировать планы, рассчитанные на длительную перспективу, либо выработать решения, претендующие на устойчивость в течение многих лет.

Все эти признаки свидетельствуют о методе нестратегического управления. Но стоит отметить, что в современных реалиях делать ставку на то, что внешняя среда не будет меняться вообще, не рекомендуется, это нецелесообразно, а подобный расчёт вряд ли принесет плюсы организации.

Вторая форма. Если организация выбирает путь нестратегического управления, то разработка действий начнется с анализа внутренних возможностей и ресурсов. При таком подходе организация с большой вероятностью не сможет достичь поставленных целей, так как это напрямую зависит от желаний и потребностей потребителя, от действий конкурентов и т.д. Исходя из анализа внутренних возможностей, организация может узнать какое количественное значение товаров будет по итогу определенного периода, а также какие издержки будет нести при этом сама организация. Однако определить, например, цену на товар и количество купленного по итогу товара может только рынок. В связи с этим начинать планирование деятельности организации с анализа внутренних возможностей и ресурсов, значит идти вразрез с принципом стратегического управления. Заметим, что на начальных стадиях рискованно полагаться только на внутренние ресурсы и рекомендуется использовать стратегическое планирование.

Учитывая перечисленное выше, делается вывод, что при использовании стратегического управления и стратегического планирования организацией сокращаются риски ее неудач в рыночной конкурентной борьбе. Данный фактор можно трактовать как одно из главных преимуществ стратегического управления.

Первый существенный изъян стратегического управления состоит в его принципиальной неспособности сформировать детализированный и точный образ будущего. То, что складывается в представлении менеджеров о желаемом состоянии организации, не предполагает исчерпывающего описания ни внешних, ни внутренних параметров её функционирования. Речь идёт скорее о качественных ориентирах – о том, какое положение должна занимать организация, какой организационной структурой располагать и в каком направлении развиваться. В более широком контексте подобные ориентиры призваны задавать конкурентную позицию компании на рынке.

Вторым недостатком выступает резкое усиление негативных последствий ошибок, допущенных при стратегическом планировании. Практически любой просчет, который будет присутствовать в утвержденном плане, значительно скажется на выполнении стратегии.

Третий недостаток является одним из самых существенных. Его суть в том, что при стратегическом управлении требуются существенные затраты времени и ресурсов. Это необходимо для того, чтобы в организации начала работать процедура стратегического управления.



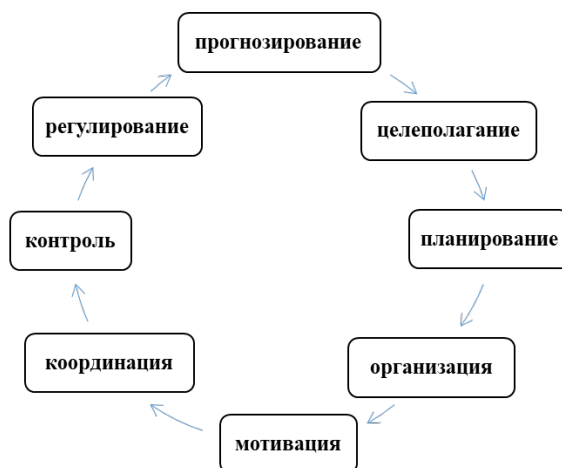


Рис. 3. Цикличность процесса менеджмента

Планирование, в том числе и стратегическое, является неотъемлемой частью менеджмента. Данный процесс находится в цикле процесса менеджмента между целеполаганием и организацией (Рис 3). Планирование – это процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

К задачам планирования относятся: обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений; перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития; координация деятельности структурных подразделений и работников организации; создание объективной базы для эффективного контроля; стимулирование трудовой активности сотрудников промышленного предприятия;

Принципы стратегического планирования на промышленном предприятии:

- участие максимального числа сотрудников на ранних этапах планирования;
- непрерывность планирования;
- гибкость;
- согласование планов;
- экономичность;
- создание условий для выполнения плана.

Этапы стратегического планирования на промышленном предприятии:

1. Определение целей функционирования организации, а также их распределение по уровням управления в виде построения дерева целей.
2. Постановка задач.
3. Составление плана осуществления действий, который устанавливает предельные сроки их выполнения.

Одной из важнейших составляющих стратегического управления выступает реализация стратегического плана, что подразумевает создание организационной культуры, которая позволяет реализовывать стратегию, организацию труда, систему мотивирования и определенную гибкость в организации. Данный факт свидетельствует об еще одном, уже пятом, недостатке стратегического управления, то есть действия осуществляются строго в рамках разработанного плана [4].

Заключение

Эффективная работа современного промышленного предприятия невозможна без грамотного сочетания стратегического планирования и стратегического менеджмента. Ключевые преимущества их внедрения заключаются в повышении конкурентоспособности, оптимизации использования ограниченных ресурсов и снижении неопределенности в долгосрочной перспективе. Однако промышленный сектор сталкивается и с серьезными недостатками: высокой стоимостью разработки стратегий, сложностью прогнозирования в условиях нестабильной экономики и риском превращения планирования в бюрократическую формальность. Для промышленных предприятий критически важно, чтобы стратегия не оставалась правильно составленной и грамотно организованной.

В качестве вывода необходимо отметить, что стратегическое управление имеет ряд своих преимуществ и ряд своих недостатков. Прежде чем выбирать данный метод управления необходимо проанализировать большое количество факторов, которые могут оказать позитивное либо негативное влияние, оценить риски, и только после этого принимать решение. Стратегическое управление подходит не для всех организаций и рационально в применении далеко не в любой ситуации, но если деятельность напрямую зависит от внешней среды, то данный метод является хорошим вариантом.

Литература

1. Бабич О.В. Этапы формирования производственной стратегии предприятия // European research. 2017. № 4 (27). С. 30-32. EDN: YIQRUT.
2. Герасименко О.А. Стратегический финансовый менеджмент и его особенности в аграрных формированиях: учебное пособие. Краснодар: КубГАУ, 2019. 126 с. ISBN: 978-5-907247-85-7 EDN: EYOPNU.
3. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В., Календжян К.Г., Шипилов А.Г. Актуальные проблемы развития предприятий на основе инноваций // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2-2. С. 105-108. EDN: PJFBGN.
4. Калиновский Д.О., Куприянов А.В., Коновал С.Э. Современные технологии прогнозирования в бизнесе // Молодой ученый. 2023. № 41 (488). С. 18-23. EDN: MOYITL.
5. Гурков И.Б. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. - 568 с. // Вопросы экономики. 2008. № 5. С. 141-142. EDN: IJTWMJ.

