

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРЕЯТИИ
ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUTING**

УДК 338.27

DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-3-0-4

Бородин Д.А.

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА
И СУЩНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева
Россия, 302026, г. Орёл, ул. Комсомольская, 95

e-mail: Dmitriy.borodin@gmail.com

Аннотация

Современная экономика характеризуется высокой степенью нестабильности и непредсказуемости внешних факторов – политических изменений, экономических кризисов, технологических инноваций, социальных сдвигов и глобальных экологических проблем. Предвидеть возможные сценарии развития тех или иных ситуаций и заранее адаптироваться к ним, снижая риски негативных последствий, можно только благодаря стратегическому планированию. Но сегодня у теоретиков и практиков нет единого понимания сути этого процесса. Также исследование понятийного аппарата и сущности стратегического планирования становится особенно актуальным в условиях повышенной турбулентности рынков, стремительного технологического прогресса и растущих требований к экологической устойчивости и социальной ответственности организаций. В статье изложены подходы отечественных авторов к понятию термина «стратегическое планирование», дана его авторская трактовка, учитывающая специфику современного технологического ландшафта, интегрируя такие концепции, как цифровая экономика, большие данные («big data»), искусственный интеллект и машинное обучение, что позволяет отразить роль цифровой трансформации в процессе формирования стратегических целей предприятия.

Ключевые слова: план, планирование, стратегия, стратегическое планирование.

Информация для цитирования: Бородин Д.А. Стратегические компоненты устойчивости функционирования предприятия авиационной промышленности // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11. № 3. С. 47-55. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-3-0-4

Dmitry A. Borodin

RESEARCH INTO THE CONCEPTUAL APPARATUS AND ESSENCE OF STRATEGIC PLANNING

Orel State University,
95 Kom
somolskaya St., Orel, 302026, Russia

e-mail: Dmitriy.borodin@gmail.com

Abstract

The modern economy is characterized by a high degree of instability and unpredictability of external factors – political changes, economic crises, technological innovations, social shifts and global environmental problems. Strategic planning is the only way to foresee possible scenarios for the development of certain situations and adapt to them in advance, thereby reducing the risk of negative consequences. However, theorists and practitioners today do not share a common understanding of the essence of this process. Moreover, studying the conceptual framework and nature of strategic planning is becoming increasingly relevant in a context of heightened market volatility, rapid technological advancement, and mounting demands for environmental sustainability and social responsibility among organisations. The article presents the approaches of domestic authors to the concept of 'strategic planning', offering an interpretation that takes into account the specifics of the modern technological landscape. It integrates such concepts as the digital economy, big data, artificial intelligence and machine learning, reflecting the role of digital transformation in setting the enterprise's strategic goals.

Key words: plan; planning; strategy; strategic planning

Information for citation: Borodin D.A. "Research into the conceptual apparatus and essence of strategic planning", *Research Result. Economic Research*, 11(3), 47-55, DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-2-0-4

Введение

Современный рынок отличается высоким уровнем конкуренции, насыщенностью товаров и услуг, наличием большого числа альтернативных предложений. Промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянно улучшать качество продукции, повышать эффективность производства и снижать издержки. Стратегическое планирование позволяет компаниям формировать конкурентоспособные позиции, определять целевые сегменты рынка и выстраивать эффективную стратегию продвижения. Кроме того, инновационные технологии и

процессы цифровой трансформации меняют производственные системы и способы взаимодействия с клиентами. Автоматизация производственных линий, внедрение робототехники, использование больших данных и аналитических инструментов создают новые возможности для повышения производительности и снижения затрат. Эффективное стратегическое планирование помогает промышленным предприятиям своевременно интегрировать новейшие технологии и поддерживать высокую степень конкурентоспособности. Вместе с тем, нередко практики сталкиваются с

недостаточным осознанием сущности, роли и значимости стратегического планирования. Это объясняется тем, что теоретическая база стратегического планирования включает большое количество сложных терминов и моделей, таких как SWOT-анализ, PESTLE-анализ, матрицы BCG и другое, которые могут показаться далекими от практической деятельности менеджеров среднего звена и линейных руководителей. Эти концепции сложно применить непосредственно к повседневным задачам оперативного управления предприятием. Руководители и сотрудники зачастую недостаточно подготовлены в вопросах стратегического планирования. Они не обладают необходимыми знаниями и компетенциями для правильного понимания и использования соответствующих методов и подходов. Учебные программы и профессиональная подготовка не всегда обеспечивают достаточный уровень подготовки кадров в этой области.

Цель работы – провести анализ существующих подходов к термину «стратегическое планирование», сформулировать авторскую трактовку этому понятию, произвести сравнение стратегического и оперативного планирования, выявить сходства и различия.

Методы

Для более глубокого изучения предмета исследования в работе были использованы такие научные подходы, как обобщение, абстрагирование, аналогия, анализ и синтез и др.

Результаты

В работе проведен анализ существующих подходов к понятию термина «стратегическое планирование» и дана его авторская трактовка, учитывающая специфику современного технологического ландшафта, интегрируя такие концепции, как цифровая экономика, большие данные

(«big data»), искусственный интеллект и машинное обучение, что позволяет отразить роль цифровой трансформации в процессе формирования стратегических целей предприятия.

Обсуждение

Прогнозирование (предсказание) и планирование (принятие решения) – это две различные, но тесно связанные между собой формы отношений с будущим компании. Стратегическое планирование и, соответственно, прогнозирование приобретают в последние годы особую значимость и актуальность, поскольку условия ведения бизнеса стали более неопределенными и нестабильными.

У отечественных авторов не сложилось единого мнения в отношении понятия термина «стратегическое планирование», поскольку оно многогранно и сложно. Эта дефиниция объединяет элементы экономики, менеджмента, маркетинга, финансов и права. Каждый автор подчеркивает те стороны, которые ближе к его специализации, что ведет к различиям в интерпретациях (рис. 1). Так, например, А. Корсакова, Т. Котельникова считают, что стратегическое планирование – это процесс, в ходе которого выносятся решения, дающие организации возможность добиться поставленных целей [Корсакова А., Котельникова Т., 2011]. По мнению О.А. Рыбалко, Л.В. Шалаевой стратегическое планирование – это процесс выработки стратегических целей и задач деятельности компании [Рыбалко, О.А., Шалаева Л.В., 2012]. Исследователи И.А. Антипин [Антипин И.А., 2021], А. Корсакова, Т. Котельникова [Корсакова А., Котельникова Т., 2011] считают, что это практическая деятельность, направленная на разработку стратегических решений. Экономисты И.В. Слабая [Слабая И.В., 2013], Ф.Н. Филина [Филина Ф.Н., 2011] делают вывод, что данный процесс можно представить в виде генерирования идей, постановки (формулирования) целей, задач.



Рисунок. Подходы отечественных авторов к понятию термина «стратегическое планирование»

Figure Approaches of domestic authors to the concept of the term “strategic planning”

Как видим, большинство ученых рассматривают стратегическое планирование с позиций процессного подхода. Это можно объяснить тем, что применительно к стратегическому планированию этот подход подразумевает чёткую последовательность действий, необходимых для формулировки миссии, постановки целей, анализа внешней и внутренней среды, выбора стратегии, разработки плана её реализации и контроля исполнения. Ключевыми преимуществами применения процессного подхода в определении стратегического планирования являются: ясность и структурированность процедуры, поддержка рационального принятия решений на каждом этапе. Поэтому в целях нашего исследования мы также будем придерживаться процессного подхода. Но поскольку современная экономика характеризуется высокой

степенью неопределённости и быстрыми изменениями, то требуется постоянная коррекция взглядов на процессы стратегического планирования. Поэтому в работе была высказана авторская позиция в отношении этого термина. *Считаем, что внутрифирменное стратегическое планирование – это систематический процесс разработки перспективных целей и путей их достижения, направленный на обеспечение устойчивого положения промышленного предприятия в условиях изменяющейся внешней среды посредством оптимального использования имеющихся ресурсов, новых знаний и современных цифровых технологий. Данный процесс охватывает разработку сценариев развития, идентификацию ключевых факторов успеха, адаптацию организационных структур с целью максимизации конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании.*

Авторское определение учитывает специфику современного технологического ландшафта, интегрируя такие концепции, как цифровая экономика, большие данные («big data»), искусственный интеллект и машинное обучение, что позволяет отразить роль цифровой трансформации в процессе формирования стратегических целей предприятия.

Всеми общепризнано, что современные технологии позволяют автоматизировать производственные процессы, оптимизируя затраты ресурсов и повышая эффективность предприятия. Цифровые платформы обеспечивают доступ к данным в режиме реального времени, позволяя оперативно реагировать на изменения рынка и потребности клиентов. Автоматизированные системы управления производством (АСУП) и робототехника снижают зависимость от человеческого фактора, уменьшая количество ошибок и увеличивая производительность труда. Автоматизация также позволяет снизить операционные расходы и улучшить контроль качества продукции. Современные экологические требования вынуждают промышленные предприятия переходить на экологически чистые технологии и материалы. Это требует изменений в стратегии развития предприятия, включая инвестиции в инновационные решения и повышение энергоэффективности. Таким образом, современные технологии оказывают комплексное воздействие на стратегическое планирование промышленных предприятий, влияя на такие аспекты, как цифровизация, автоматизация, экология, глобализация и безопасность. Эффективное использование технологических возможностей позволит предприятию успешно адаптироваться к новым условиям и сохранить конкурентоспособность.

Стратегическое планирование означает разработку корпоративных

стратегий, т.е. идентификацию путей и средств достижения ранее определенных целей, которые в основном определяются владельцами бизнеса. Но сотрудники, поставщики, клиенты, государство также мотивированы на определенные целевые установки. Поэтому менеджмент организации должен конкретизировать эти цели под запросы внутренних и внешних контрагентов.

Стратегическое планирование признается многими теоретиками и практиками как центральный элемент корпоративного управления, поскольку именно здесь принимаются долгосрочные решения. Стратегическое планирование отталкивается от цели, сформулированной совместно владельцем капитала и менеджментом компании.

Еще одним важным моментом стратегического планирования является анализ текущего состояния компании и проведение мониторинга корпоративной среды, которые также должны быть объединены одной целевой установкой. В ходе анализа компании анализируются её ресурсы и потенциал, которые раскрываются в виде профиля сильных и слабых сторон (SWOT-анализ). При анализе корпоративной среды должны быть приняты во внимание рыночная среда, положение конкурентов, технологические возможности, политико-правовые и культурно-социальные условия. Важным является состояние окружающей среды, которое также нужно учитывать при прогнозировании будущего.

Для достижения целей необходимо смоделировать долгосрочное поведение, т.е. стратегию, желательно, в нескольких вариантах. После этого, важно произвести прогноз последствий альтернативных стратегий и их оценку. Именно здесь происходит оценивание результатов, если будет реализована одна из нескольких сформированных стратегий. Следует отметить, что это также деятельность руководства, в которой преобладает

неопределенность. Выбирается стратегия, которая обещает наилучшим образом реализовать цель. Этот выбор происходит на этапе принятия решения.

В процессе реализации стратегии стратегическое планирование должно быть преобразовано в оперативное планирование, поскольку они тесно связаны между собой одной целью, хотя и имеют существенные отличительные особенности (таблица). Без хорошего стратегического планирования невозможно построить эффективные оперативные планы, а без грамотного оперативного планирования невозможна реализация стратегических

целей. Несмотря на общую ориентацию на рост и процветание организации, они различаются своими временными горизонтами, масштабами охвата и способами достижения целей. Оперативное планирование рассчитано на краткосрочный период, как правило, один год. Его задача – планирование, мониторинг и контроль выполнения конкретных целей. Здесь особое внимание уделяется бизнес-процессам. Инструменты, используемые на этом уровне планирования, включают ABC-анализ, анализ безубыточности и учет маржи вклада.

Таблица

Сравнение стратегического и оперативного планирования

Table

Comparison of strategic and operational planning

Область сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Цель планирования	получение конкурентного преимущества на рынке, на котором представлена продукция компании, увеличение его доли	
Горизонт планирования	долгосрочный (>5 лет)	краткосрочный (до 1 года)
Спецификация планирования	Ориентированная на достижение целей	Ориентированная на решение проблем
Ответственное лицо Уровень руководства	Высшее руководство (топ-менеджмент)	Средний уровень руководства
Безопасность	Низкий уровень	Высокий уровень

Уровни краткосрочного и долгосрочного планирования зависят друг от друга. Достижения стратегического планирования имеют решающее значение для оперативного внутрихозяйственного планирования. В процессе реализации оперативного планирования проявляется обратная связь, благодаря которой взаимозависимость уровней становится очевидной. В результате стратегические планы интегрируются в краткосрочные оперативные планы, подразделяемые на отдельные области.

Весь процесс стратегического планирования, включая принятие решений,

всегда ориентирован на будущее, поэтому неопределенность всегда присутствует. В частности, она существует: а) в области будущих условий окружающей среды, которые будут влиять на компанию; б) в вопросе о том, какие последствия будут иметь разработанные альтернативные варианты действий. Предсказание будущего всегда несовершенно. Поэтому решения должны приниматься на основе несовершенной информации о будущем. Планирование и решения, таким образом, полностью зависят от неопределенности, которая может быть уменьшена в той степени, в какой улучшаются сведения о

будущем. Поэтому прогнозирование как часть планирования ставит задачу получения максимально точной информации о будущем.

Заключение

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что отсутствие стандартов, регламентирующих процедуры стратегического планирования, затрудняет применение его инструментария на практике. Организациям трудно выстроить систему стратегического управления, поскольку отсутствуют четкие правила и механизмы контроля исполнения стратегий. Недостаток ясного понимания сущности и значения стратегического планирования обусловлен сложностью самого предмета, преобладанием оперативного подхода над стратегическим мышлением, низким уровнем профессиональной подготовки, отсутствием формализации процедур и слабым участием персонала в процессах разработки и реализации стратегии. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включая обучение персонала, разработку корпоративных стандартов и усиление вовлечения сотрудников в процесс принятия стратегических решений. Важным является также участие отечественных ученых в развитии теории и разработке научно-методических рекомендаций в области стратегического планирования, особенно сегодня, в условиях повышенной турбулентности рынков, стремительного технологического прогресса и растущих требований к экологической устойчивости и социальной ответственности организаций. Российские исследователи обладают уникальным опытом ведения дел в периоды экономической нестабильности и политических ограничений. Они лучше понимают внутренние механизмы функционирования компаний и предлагают проверенные методы преодоления кризиса, способные

минимизировать потери и обеспечить долгосрочную устойчивость организации. Активное взаимодействие науки и практики способствует формированию компетентных специалистов, готовых эффективно решать задачи стратегического уровня. Научные исследования создают базу для подготовки профессионалов высокого класса, обладающих глубокими знаниями в области управления рисками, моделировании бизнес-процессов и работе с новыми технологиями.

Список литературы

1. Ангелина, И.А. Сущность и особенности стратегического планирования на предприятии / И.А. Ангелина, Я.С. Мусацкая // Торговля и рынок. 2018. № 3-1 (47). С. 11-18.
2. Антипин, И.А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы: монография / И.А. Антипин; под научной редакцией доктора экономических наук, профессора Н.Ю. Власовой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2021. 237с.
3. Божкова, В.В. Исследование категориального аппарата стратегического планирования маркетинговых коммуникаций инновационной продукции / В.В. Божкова // Эффективная экономика: электронный научный журнал. 2010. № 9.
4. Зайналов, Ж.Р. Стратегическое планирование турпредприятий как инструмент, способствующий принятию управленческих решений / Ж.Р. Зайналов // Саяпинские чтения: Материалы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 19 января 2022 года. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2022. С. 14-19.
5. Козлова, Т.М. Проблемы развития внутрифирменного планирования в России / Т.М. Козлова, А.В. Романюк // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 22-26 марта 2021 года.

Тверь: Тверской государственный университет, 2021. С. 34-39.

6. Корсакова А. В единой связке... Как добиться желаемого результата стратегического планирования? / А. Корсакова, Т. Котельникова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 5. С. 122-126.

7. Лепихин, В.Ф. Объективная необходимость и сущность процесса стратегического планирования в менеджменте / В.Ф. Лепихин // Труды университета. 2000. № 2. С. 95-96.

8. Лохина, И.Н. Значение экономического потенциала для стратегического планирования административно-территориального образования / И.Н. Лохина // Руководитель автономного учреждения. 2010. № 1. С. 4-8.

9. Никулина Н.Н. Финансовое планирование в страховой организации / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Д.В. Суходоев // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2016. № 1. С. 24-38.

10. Пашков, Р. Стратегическое планирование в банке / Р. Пашков, Ю. Юденков // Бухгалтерия и банки. 2016. № 1. С. 31-39.

11. Погребцова, Е.А. Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия / Е.А. Погребцова // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8, № 1. С. 45-54.

12. Рыбалко О.А. Стратегическое планирование и бюджетирование как базовые элементы современной системы управления / О.А. Рыбалко, Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 28. С. 25-38.

13. Слабая, И.В. Процессно-ориентированное бюджетирование в системе бизнес-планирования банка / И.В. Слабая // Управление в кредитной организации. 2013. № 2. С. 12-28.

14. Филина, Ф.Н. Формирование оптимальной стратегии риск-менеджмента / Ф.Н. Филина // Финансы: планирование, управление, контроль. 2011. № 1. С. 32-45.

15. Чермит, З.Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии / З.Ш. Чермит // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2009. № 3. С. 95-98.

References

1. Angelina I.A., Musatskaya Ya.S. (2018) "The essence and features of strategic planning at the enterprise", *Trade and market*, 3-1 (47), P. 11-18.

2. Antipin I.A. (2021), *Regional strategic planning and management: theoretical and methodological foundations*, monograph; under the scientific editorship of Doctor of Economics, Professor N.Yu. Vlasova; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State University of Economics, Ekaterinburg: Publishing house of the Ural State University of Economics, 237 p.

3. Bozhkova V.V. (2010) "Research of the categorical apparatus of strategic planning of marketing communications of innovative products", *Effective economy: electronic scientific journal*, 9.

4. Zainalov Zh.R. (2022), "Strategic planning of travel agencies as a tool to facilitate management decision-making", *Sayapin readings: Proceedings of the V All-Russian (national) scientific and practical conference, Tambov, January 19, 2022*, Tambov: Derzhavinsky Publishing House, 14-19.

5. Kozlova T.M., Romanyuk A.V. (2021) "Problems of development of intra-firm planning in Russia", *Factors of development of the Russian economy: collection of works of the International scientific and practical conference, Tver, March 22-26, 2021*, Tver: Tver State University, 34-39.

6. Korsakova A., Kotelnikova T. (2011) "In a single bundle... How to achieve the desired result of strategic planning?", *HR. Personnel management*, 5, 122-126.

7. Lepikhin V.F. (2000) "Objective necessity and essence of the strategic planning process in management", *Proceedings of the University*, 2, 95-96.

8. Lokhina I.N. (2010) "The importance of economic potential for strategic planning of an administrative-territorial entity", *Head of an autonomous institution*, 1, 4-8.

9. Nikulina N.N., Sukhodoeva L.F., Sukhodoev D.V. (2016) "Financial planning in an insurance organization", *Insurance organizations: accounting and taxation*, 1, 24-38.

10. Pashkov R., Yudenkov Yu. (2016) "Strategic planning in a bank", *Accounting and banks*, 1, 31-39.

11. Pogrebtsova E.A. (2022) "Strategic planning as the main factor in stable development

of an enterprise”, *Research result. Economic research*, 8(1), 45-54.

12. Rybalko O.A., Shalaeva L.V. (2012) “Strategic planning and budgeting as basic elements of a modern management system”, *International accounting*, 28, 25-38.

13. Slabaia, I.V. (2013) “Process-oriented budgeting in the bank business planning system”, *Management in a credit institution*, 2, 12-28.

14. Filina F.N. (2011) “Formation of an optimal risk management strategy”, *Finance: planning, management, control*, 1, 32-45.

15. Chermit Z.Sh. (2009) “Theoretical foundations of strategic planning at the

enterprise”, *Bulletin of Maikop State Technological University*, 3, 95-98.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Бородин Дмитрий Анатольевич, аспирант Орловского государственного университета имени И.С. Тургенева (г. Орел, Россия)

Dmitry A. Borodin, Postgraduate Student, Orel State University (Orel, Russia)