

Головина Алла Николаевна
Уральский государственный экономический университет
Малек Татьяна Иосифовна
Уральский государственный экономический университет

Эффективное стратегическое планирование как основа устойчивого развития компании

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты эффективного стратегического планирования как основы устойчивого развития компании в условиях нестабильной внешней среды и цифровой трансформации экономики. Обоснована роль стратегического планирования как системообразующего элемента управления, обеспечивающего согласование долгосрочных целей организации с экономическими, социальными и экологическими приоритетами. Раскрыты ключевые факторы и инструменты, влияющие на результативность стратегического планирования, включая современные аналитические методы, цифровые технологии и системы показателей. Особое внимание уделено вопросам адаптивности стратегий и необходимости их корректировки в условиях неопределенности. На основе анализа практических аспектов формирования стратегии устойчивого развития предложен упрощенный подход к количественной оценке эффективности стратегического планирования, основанный на суммировании эффектов стратегических проектов с учетом корректирующих коэффициентов по ключевым этапам реализации. Показано, что данный подход позволяет повысить обоснованность управленческих решений, обеспечить сопоставимость результатов и выявлять проблемные зоны стратегического управления. Сделан вывод о том, что интеграция принципов устойчивого развития и формализованных методов оценки эффективности в систему стратегического планирования является необходимым условием обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: стратегическое планирование, устойчивое развитие, эффективность управления, стратегическое управление, адаптивность, цифровизация, система показателей, конкурентоспособность, долгосрочное развитие, корпоративная стратегия.

Golovina Alla Nikolaevna
Ural State University of Economics
Malek Tatiana Iosifovna
Ural State University of Economics

Effective strategic planning as the basis for the company's sustainable development

Annotation. The article examines the theoretical and practical aspects of effective strategic planning as the basis for the sustainable development of a company in an unstable external environment and the digital transformation of the economy. The role of strategic planning as a system-forming element of management, ensuring the alignment of long-term goals of the organization with economic, social and environmental priorities, is substantiated. The key factors and tools influencing the effectiveness of strategic planning, including modern analytical methods, digital technologies and indicator systems, are revealed. Special attention is paid to the issues of adaptability of strategies and the need to adjust them in the face of uncertainty. Based on the analysis of practical aspects of the formation of a sustainable development strategy, a simplified approach to quantifying the effectiveness of strategic planning is proposed, based on summing up the effects of strategic projects, taking into account correction factors for key stages of implementation. It is shown that this approach makes it possible to increase the validity of

management decisions, ensure comparability of results and identify problem areas of strategic management. It is concluded that the integration of the principles of sustainable development and formalized methods of performance assessment into the strategic planning system is a prerequisite for ensuring long-term sustainability and competitiveness of the company.

Keywords: strategic planning, sustainable development, management efficiency, strategic management, adaptability, digitalization, system of indicators, competitiveness, long-term development, corporate strategy.

Введение

В современных условиях трансформации мировой и национальной экономики вопросы обеспечения устойчивого развития компаний приобретают особую значимость. Усиление турбулентности внешней среды, вызванное технологическими сдвигами, цифровизацией бизнес-процессов, изменением глобальных цепочек создания стоимости, а также возрастанием экологических и социальных требований, формирует новые ориентиры для развития организаций. В этих условиях краткосрочные управленческие решения оказываются недостаточными, а ключевое значение приобретает способность компании выстраивать долгосрочную стратегию, обеспечивающую сбалансированность экономических результатов, социальной ответственности и экологической устойчивости.

Стратегическое планирование выступает не только как инструмент определения направлений развития, но и как системообразующий элемент управления, позволяющий согласовать внутренние ресурсы организации с изменяющимися условиями внешней среды. Его эффективность определяется способностью учитывать многофакторную природу устойчивого развития, интегрировать различные аспекты деятельности компании и обеспечивать адаптивность стратегии в условиях неопределенности. При этом особое значение приобретает переход от традиционных моделей стратегирования, ориентированных преимущественно на экономические показатели, к комплексным подходам, учитывающим принципы устойчивости.

Несмотря на значительный объем научных исследований в области стратегического управления, сохраняется необходимость дальнейшего осмысления механизмов формирования эффективного стратегического планирования, способного обеспечить устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. Это обусловлено как усложнением внешней среды, так и необходимостью интеграции новых инструментов и подходов, включая цифровые технологии и современные методы анализа.

Целью данной статьи является исследование особенностей эффективного стратегического планирования как основы устойчивого развития компании, а также выявление факторов и инструментов, обеспечивающих его результативность в современных условиях хозяйствования. Для достижения поставленной цели в работе рассматриваются теоретические аспекты стратегического планирования, анализируются ключевые факторы его эффективности и исследуются практические подходы к формированию стратегии устойчивого развития организации.

Теоретические основы стратегического планирования в системе устойчивого развития компании формируются на стыке классических концепций стратегического управления и современной парадигмы устойчивого развития. В традиционном понимании стратегическое планирование рассматривается как процесс определения долгосрочных целей организации и путей их достижения с учетом ограниченности ресурсов и воздействия внешней среды. Однако в современных условиях данное понимание существенно расширяется, включая необходимость учета многофакторных условий функционирования компании, а также интеграции экономических, социальных и экологических приоритетов в единый управленческий контур [3].

Эволюция подходов к стратегическому планированию отражает переход от линейных и жестко детерминированных моделей к более гибким и адаптивным системам, ориентированным на постоянное обновление стратегических решений. Если ранее

стратегия воспринималась как фиксированный план действий, то в условиях высокой неопределенности она трансформируется в динамическую систему управленческих ориентиров, способную оперативно реагировать на изменения внешней среды. В этом контексте особую значимость приобретает концепция стратегической гибкости, предполагающая возможность корректировки целей, инструментов и механизмов реализации стратегии без потери ее целостности [7].

Связь стратегического планирования с концепцией устойчивого развития обусловлена необходимостью обеспечения сбалансированного функционирования компании в долгосрочной перспективе. Устойчивое развитие предполагает достижение экономической эффективности при одновременном соблюдении социальных обязательств и минимизации негативного воздействия на окружающую среду. Соответственно, стратегическое планирование должно быть направлено не только на максимизацию финансовых результатов, но и на формирование устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на ответственном использовании ресурсов, развитии человеческого капитала и внедрении экологически ориентированных технологий [5].

Интеграция принципов устойчивого развития в стратегическое планирование требует изменения подходов к формированию целей и показателей деятельности компании. Возникает необходимость использования комплексных систем оценки, учитывающих не только финансовые результаты, но и социальные и экологические эффекты. Это, в свою очередь, способствует формированию более сбалансированной и долгосрочно ориентированной стратегии, обеспечивающей устойчивость компании в условиях внешних и внутренних вызовов.

Стратегическое планирование в современной компании выступает как ключевой механизм обеспечения устойчивого развития, объединяющий в себе элементы анализа, прогнозирования и управления изменениями. Его теоретические основы базируются на системном подходе, предполагающем учет взаимосвязей между различными аспектами деятельности организации и формирование стратегических решений, направленных на достижение устойчивого и сбалансированного развития.

Эффективность стратегического планирования в современных условиях во многом определяется совокупностью факторов, формирующих как внутреннюю среду компании, так и её взаимодействие с внешним окружением. К числу ключевых внутренних факторов относятся уровень организационного развития, качество управленческих решений, ресурсная обеспеченность, кадровый потенциал и степень внедрения инноваций. Внешняя среда, в свою очередь, характеризуется высокой динамичностью и неопределённостью, обусловленной макроэкономическими колебаниями, технологическими изменениями, институциональными преобразованиями и усилением конкурентного давления. Взаимодействие этих факторов формирует условия, в которых стратегическое планирование должно обеспечивать не только достижение поставленных целей, но и способность компании адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

Особую роль в обеспечении результативности стратегического планирования играют современные инструменты и методы разработки стратегии [6]. К ним относятся аналитические инструменты, позволяющие оценить текущее состояние компании и перспективы её развития, методы стратегического анализа, ориентированные на выявление конкурентных преимуществ, а также системы показателей, обеспечивающие контроль и корректировку реализации стратегии [2]. В условиях цифровизации значимость приобретают инструменты, основанные на обработке больших данных, прогнозной аналитике и моделировании сценариев развития, что позволяет повысить обоснованность стратегических решений и снизить уровень неопределённости [1].

Важным аспектом является использование сбалансированных систем показателей, позволяющих интегрировать финансовые и нефинансовые индикаторы в единую систему оценки эффективности. Это обеспечивает комплексный подход к управлению, при котором учитываются не только экономические результаты, но и социальные и экологические

эффекты деятельности компании. Внедрение таких систем способствует повышению прозрачности стратегического управления и формированию устойчивых ориентиров развития [4].

Не менее значимой характеристикой эффективного стратегического планирования выступает его адаптивность, предполагающая способность своевременно реагировать на изменения внешней среды и корректировать стратегические направления. В условиях нестабильности особое значение приобретает сценарный подход, позволяющий формировать альтернативные варианты развития и выбирать оптимальные управленческие решения в зависимости от складывающихся условий. Это обеспечивает гибкость стратегии и снижает риски, связанные с неопределённостью внешней среды.

Эффективность стратегического планирования определяется не только качеством разработанной стратегии, но и совокупностью факторов и инструментов, обеспечивающих её реализацию и адаптацию. Комплексное использование современных аналитических методов, цифровых технологий и систем показателей в сочетании с учётом внутренних и внешних факторов позволяет формировать устойчивую и результативную стратегию развития компании.

Практическая реализация стратегического планирования в контексте устойчивого развития компании представляет собой сложный и многоэтапный процесс, требующий согласования стратегических целей с реальными возможностями организации и условиями её функционирования [11]. На практике формирование стратегии устойчивого развития начинается с комплексной диагностики текущего состояния компании, включающей оценку её производственно-технологических, финансово-экономических, экологических и социальных параметров. Такая диагностика позволяет выявить ключевые ограничения и резервы развития, а также определить направления, в которых стратегические изменения могут обеспечить наибольший эффект [12].

Разработка стратегии устойчивого развития предполагает переход от декларативного закрепления целей к их конкретизации через систему взаимосвязанных мероприятий и показателей. Важным элементом данного процесса является увязка стратегических ориентиров с операционной деятельностью компании, что обеспечивает реалистичность и достижимость поставленных целей. При этом особое значение приобретает формирование механизмов реализации стратегии, включающих распределение ресурсов, определение ответственных за выполнение мероприятий и создание системы мониторинга результатов.

В практической деятельности компаний нередко возникают проблемы, связанные с недостаточной согласованностью стратегических решений, ограниченностью ресурсов, а также сопротивлением изменениям со стороны персонала. Дополнительные сложности создаёт высокая неопределённость внешней среды, затрудняющая долгосрочное прогнозирование и требующая постоянной корректировки стратегических планов. В этих условиях эффективность стратегического планирования во многом зависит от способности организации выстраивать гибкие управленческие механизмы, обеспечивающие своевременную адаптацию к изменениям.

Повышение результативности стратегического планирования в системе устойчивого развития связано с необходимостью усиления интеграции между различными функциональными областями деятельности компании. Это предполагает координацию производственных, финансовых, экологических и социальных решений в рамках единой стратегии, а также формирование системы показателей, отражающих достигнутые результаты и степень реализации стратегических инициатив. Существенную роль играет развитие корпоративной культуры, ориентированной на долгосрочные цели и поддерживающей внедрение стратегических изменений.

Практические аспекты формирования стратегии устойчивого развития компании требуют систематизации ключевых этапов, проблем и направлений их решения, что позволяет повысить обоснованность управленческих решений и обеспечить их

реалистичность [13]. В таблице 1 представлена обобщённая характеристика процесса стратегического планирования с упрощённым формализованным представлением эффективности.

Таблица 1 — Практические аспекты стратегического планирования в системе устойчивого развития компании¹

| Этап стратегического планирования | Содержание этапа | Основные проблемы | Направления повышения эффективности | Формула эффективности |
|-----------------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| Диагностика текущего состояния | Комплексная оценка показателей деятельности | Недостаток данных, разрозненность информации | Внедрение цифровых систем анализа | $E_1 = \sum (P_i \times k_1)$ |
| Формирование стратегических целей | Определение долгосрочных ориентиров | Декларативность целей | Увязка целей с КРІ | $E_2 = \sum (P_i \times k_2)$ |
| Разработка стратегии | Формирование мероприятий | Несо согласованность в решениях | Комплексный подход | $E_3 = \sum (P_i \times k_3)$ |
| Реализация стратегии | Выполнение стратегических проектов | Ограниченность ресурсов | Мотивация и распределение ресурсов | $E_4 = \sum (P_i \times k_4)$ |
| Мониторинг и корректировка | Контроль и корректировка стратегии | Низкая адаптивность | Внедрение систем мониторинга | $E_5 = \sum (P_i \times k_5)$ |

Примечание:

E_1 – E_5 — эффективность стратегического планирования на соответствующем этапе, усл. ед.;

P_i — результат (эффект) i -го стратегического проекта, млн руб.;

k_1 – k_5 — корректирующие коэффициенты по этапам (качество информации, согласованность целей, интеграция, обеспеченность ресурсами, адаптивность), безразмерные (0–1);

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод о том, что эффективность стратегического планирования может быть не только качественно, но и количественно интерпретирована через совокупный эффект стратегических проектов, скорректированный с учетом ключевых факторов реализации на каждом этапе. Формулы эффективности позволяют формализовать вклад отдельных проектов в достижение стратегических целей и одновременно учитывать влияние управленческих условий — качества информации, согласованности целей, уровня интеграции, ресурсной обеспеченности и адаптивности [9].

Такой подход обеспечивает сопоставимость результатов по этапам стратегического планирования и позволяет выявлять «узкие места» в системе управления за счёт анализа значений корректирующих коэффициентов. Снижение значения соответствующего коэффициента непосредственно отражает влияние проблемного фактора на итоговую эффективность, что создаёт основу для принятия обоснованных управленческих решений. В целом применение данной модели способствует повышению прозрачности стратегического планирования и позволяет перейти от декларативной оценки стратегии к её количественному измерению в системе устойчивого развития компании [8].

¹ Составлено автором по [9; 10]

Практические аспекты формирования стратегии устойчивого развития компании свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к стратегическому планированию, сочетающего аналитическую проработку, организационную согласованность и адаптивность управленческих решений. Эффективная реализация стратегии возможна лишь при условии её тесной связи с текущей деятельностью компании и способности системы управления обеспечивать устойчивое и сбалансированное развитие в долгосрочной перспективе.

Заключение

В современных условиях усиления нестабильности внешней среды и усложнения хозяйственных связей стратегическое планирование приобретает ключевое значение как основа обеспечения устойчивого развития компании. Проведённое исследование показало, что его эффективность определяется не только качеством постановки долгосрочных целей, но и степенью их интеграции с принципами экономической, социальной и экологической сбалансированности. Стратегическое планирование выступает системообразующим элементом управления, позволяющим обеспечить согласованность внутренних процессов организации с требованиями внешней среды и сформировать устойчивые конкурентные преимущества.

Рассмотрение теоретических основ стратегического планирования позволило установить, что его современное содержание выходит за рамки традиционного подхода и предполагает использование адаптивных моделей управления, ориентированных на гибкость и постоянное обновление стратегических решений. Анализ факторов и инструментов показал, что результативность стратегического планирования напрямую зависит от способности компании учитывать влияние как внутренних ресурсов, так и внешних условий, а также применять современные аналитические и цифровые инструменты для повышения обоснованности принимаемых решений.

Исследование практических аспектов формирования стратегии устойчивого развития подтвердило необходимость комплексного подхода, обеспечивающего взаимосвязь стратегических ориентиров с операционной деятельностью компании. Дополнительно установлено, что эффективность стратегического планирования может быть формализована и количественно оценена через совокупный эффект стратегических проектов с учётом корректирующих коэффициентов, отражающих качество реализации ключевых этапов стратегии. Применение модели вида $(E = \sum (P_i \times k))$ позволяет не только агрегировать вклад отдельных проектов, но и выявлять влияние управленческих факторов на итоговые результаты, что существенно повышает обоснованность стратегических решений.

Таким образом, эффективное стратегическое планирование следует рассматривать как основу устойчивого развития компании, обеспечивающую её способность не только сохранять устойчивость в условиях внешних вызовов, но и формировать долгосрочные предпосылки для роста. Включение количественного инструментария оценки эффективности, основанного на учёте стратегических проектов и корректирующих коэффициентов, расширяет возможности анализа и управления стратегией. Совершенствование стратегических процессов должно быть направлено на углубление интеграции принципов устойчивого развития, развитие аналитических инструментов и повышение адаптивности управленческих решений, что позволит компаниям успешно функционировать в условиях современной экономики.

Список источников

1. Баранов И.Н. Обзор и сравнительный анализ BPMN-систем для роботизации бизнес-процессов // Современные инновации, системы и технологии. 2022. Т. 2, № 3. С. 139-149. DOI: 10.47813/2782-2818-2022-2-3-0139-0149.

2. Булатов Р.Б., Кораблев А.Ю. Роботизация бизнес-процессов как инструмент для оптимизации бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7(144). С. 854-857. DOI: 10.34925/ EIP.2022.144.7.169.
3. Гужина Г.Н., Жилина Ж.А. Проектный менеджмент и бизнес-планирование // Управленческий учет. 2023. № 9. С. 293-300.
4. Дегтярев П. А. Особенности формирования цифровой экосистемы промышленных предприятий в целях обеспечения их устойчивого развития // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2023. – Т. 14. – №. 3. – С. 32-42.
5. Ильина Е. А. Моделирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий // Организатор производства. – 2021. – Т. 29. – №. 3. – С. 130-138.
6. Калицкая В.В., Рыкалина О.А., Степанова Л.А., Моисеенко С.Л. Цифровизация финансового учета. Требования законодательства и возможности бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 9-2. С. 212-221. DOI: 10.17513/vaael.2413.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. – Северо-Западный институт управления–филиал РАНХиГС, 2019. – С. 132-132.
8. Могилева М. С., Ергин С. М. Роль стратегического планирования в устойчивом развитии предприятия // цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. – 2022. – С. 464-466.
9. Полуяхтова, Е. Р. Противоречия интересов стейкхолдеров: отечественный и зарубежный опыт / Е. Р. Полуяхтова // Экономика и парадигма нового времени. – 2018. – № 5(7). – С. 19-21.
10. Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / Я. П. Силин, А. Н. Головина, Е. Л. Андреева [и др.]. – Верхняя Пышма : Общество с ограниченной ответственностью "ТРУДОВАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ ИНВАЛИДОВ КУЛЬТУРА И СПОРТ", 2021. – 338 с. – ISBN 978-5-6046523-4-3. – EDN WHCGBO.
11. Развитие промышленных систем в новых экономических условиях: теория и практика / Я. П. Силин, В. Е. Ковалев, А. Н. Головина [и др.]. – Екатеринбург : ООО «ТРИКС», "Уральский государственный экономический университет", 2024. – 349 с. – ISBN 978-5-605-23790-7. – EDN KJOPXI.
12. Стельнов А. И. Теоретические основы управления стратегическими ресурсами организации // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №. 3. – С. 12.
13. Экономика предприятия: практические и расчетные аспекты глазами экономиста : практикум / А. Н. Головина, В. Ж. Дубровский, А. С. Алексина [и др.]. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Верхняя Пышма : Общество с ограниченной ответственностью "ТРИКС", 2023. – 418 с. – ISBN 978-5-605-02280-0. – EDN VALOBW.

Сведения об авторах

Головина Алла Николаевна, д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики предприятий, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург Россия

Малек Татьяна Иосифовна, соискатель кафедры экономики предприятий, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург Россия

Information about the authors

Golovina Alla Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Malek Tatiana Iosifovna, Candidate of the Department of Enterprise Economics, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia