

Половинкин Валерий Валерьевич

магистрант

Соложенкина Елизавета Евгеньевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-152762

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

***Аннотация:** в условиях растущей неопределённости и усиления конкурентного давления возрастает необходимость оценки роли стратегического планирования в развитии компаний. В работе сравниваются три основные школы стратегического управления: позиционирования, ресурсная и эмерджентная, что позволяет выявить различия в подходах к формированию конкурентных преимуществ. Метод исследования основан на сравнительном анализе теоретических концепций и мнений российских и зарубежных авторов. Полученные результаты показывают отсутствие единого универсального подхода и подчёркивают важность сочетания стратегического планирования с гибкостью и адаптацией к условиям динамичной внешней среды.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегическое управление, конкурентные преимущества, неопределённость внешней среды.*

В современных условиях развития бизнеса стратегия компании рассматривается как один из ключевых инструментов обеспечения устойчивости и конкурентоспособности. Усиление неопределённости внешней среды, ускорение технологических изменений и рост конкурентного давления актуализируют вопрос о смысле стратегического планирования. Данная тема вызывает множество споров: с одной стороны, наличие четкой стратегии может обеспечить компании конкурентные преимущества, улучшить координацию действий и повысить

устойчивость к внешним изменениям, с другой стороны, чрезмерная приверженность к заранее определенным планам может ограничивать гибкость и инновационность организации.

Для анализа теоретических подходов к разработке стратегии целесообразно были сравнены ключевые школы стратегического управления: школа позиционирования, ресурсная школа и концепция эмерджентной стратегии.

Таблица 1

Сравнение школ стратегического управления

Критерий	Школа позиционирования	Ресурсная школа (RBV)	Эмерджентная стратегия
Ключевые авторы	М. Портер	Дж. Барни, Р. Грант	Г. Минцберг
Фокус анализа	Внешняя среда, отрасль	Внутренние ресурсы и компетенции	Управленческий процесс
Источник конкурентного преимущества	Рыночная позиция	Уникальные ресурсы	Адаптивность и обучение
Характер стратегии	Формализованная, долгосрочная	Частично формализованная	Возникающая, гибкая
Роль планирования	Центральная	Вспомогательная	Ограниченная
Ограничения подхода	Низкая гибкость	Недоучёт внешней среды	Отсутствие чётких ориентиров

Сопоставление основных школ стратегического управления показывает отсутствие универсального подхода к разработке стратегии компании. Школа позиционирования акцентирует внимание на анализе внешней среды и формализованном стратегическом планировании, что обеспечивает структурированность управленческих решений, но снижает гибкость в условиях высокой неопределённости. Ресурсная школа смещает фокус на внутренние возможности компании, подчёркивая значение уникальных ресурсов и компетенций, однако при этом в

меньшей степени учитывает влияние внешних факторов. Концепция эмерджентной стратегии отражает необходимость адаптивности и организационного обучения, но не обеспечивает чётких долгосрочных ориентиров развития.

Так, теоретические подходы демонстрируют противоречивость взглядов на роль стратегического планирования, что во многом объясняет существование полярных оценок стратегии в научной и практической среде. Данное противоречие находит отражение в работах современных исследователей.

Например, Тигран Арутюнян в своей книге «Что вам делать со стратегией?» [1] привел по 18 аргументов за и против разработки стратегии. В табл. 2 представлены по три ключевых аргумента.

Таблица 2

Аргументы за и против разработки стратегии

Аргументы в пользу разработки стратегии	Аргументы против разработки стратегии
Стратегия особенно важна в условиях внешней турбулентности, так как формирует у компании привычку мониторинга и анализа изменений	Внешняя среда изменяется слишком быстро, что снижает актуальность заранее разработанных стратегий
Стратегическое планирование применяется и в кризисных условиях, хотя его роль становится менее заметной	В условиях кризиса стратегия считается бесполезной из-за высокой неопределённости
Стратегический процесс способствует обучению и развитию сотрудников, формированию стратегического мышления	Стратегическое управление рассматривается как инструмент крупных компаний и не подходит для малого и среднего бизнеса

Согласно Арутюняну, эффективность стратегии не является однозначной: она может усиливать устойчивость компании и повышать её способность к обучению, но в условиях быстроменяющейся среды и ограниченных ресурсов ряда организаций её значение снижается.

Зарубежные исследователи также отмечают неоднозначность стратегического планирования. В статье Ларри Майлера «Strategy 101: It's All About Alignment» [7] сказано, что менее 10% организаций успешно реализуют свои стратегии, что указывает на значительный разрыв между разработкой стратегии

и фактическим выполнением. Автор утверждает, что согласование между уровнями является критически важным элементом успеха стратегии. Это подтверждается исследованием Уильяма Шиемана [6]: всего 14% опрошенных сотрудников понимают стратегию и направление своей компании. Для успешной реализации стратегии необходимо постоянное и эффективное общение на всех уровнях организации. Лидерам следует уделять внимание тому, чтобы сотрудники понимали, как их работа соотносится с общими целями компании.

Более полно проблему провала стратегий изучил Дэвид Дж. Коллис, адъюнкт-профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса. В статье *Harvard Business Review* «Почему так много стратегий проваливаются?» [8] он выделил следующие факторы:

- отсутствие целостного подхода;
- отсутствие адаптации к изменениям;
- отсутствие интеграции элементов стратегии.

Мнения по дискуссионной теме в России разделились. Так, руководитель лаборатории блокчейн и финтех Школы управления Сколково Егор Кривошея считает: «Стратегия сейчас еще важнее, чем когда бы то ни было, потому что она помогает договориться о том, что мы не делаем. В условиях кризиса это гораздо важнее, чем понимать, что мы делаем» [3]. С ним соглашается Дмитрий Торшин, управляющий партнер Uplift.club: «Боеспособная стратегия развития нужна любому бизнесу, который хочет расти» [2]. Однако Дмитрий считает, что большинству компаний в России не нужна излишне глубокая стратегия. Ему оппонирует А. Панькина [5]. По мнению автора, стратегия наиболее важна для малого бизнеса, так как ограниченность финансовых и кадровых ресурсов делает необходимым их максимально рациональное использование, определяющее устойчивость и развитие предприятия.

Противоположного мнения придерживается бизнесмен Алексей Маныч: «Наличие стратегии не будет гарантировать ровным счетом ничего, поскольку и в докризисное время многие компании испытывали проблемы с реализацией стратегий, а в кризис будет еще сложнее [4].

Проведённое исследование показало, что стратегическое планирование остаётся важным инструментом развития компании, однако его эффективность зависит от характера внешней среды, специфики бизнеса и доступных ресурсов. Сравнение основных теоретических школ продемонстрировало, что ни один подход не является универсальным: формализованная стратегия обеспечивает структурированность и долгосрочную направленность, тогда как гибкие и эмерджентные подходы позволяют адаптироваться к изменениям. Анализ мнений российских и зарубежных авторов подтвердил, что главной проблемой стратегического управления остаётся разрыв между разработкой стратегии и её реализацией. В этих условиях наиболее результативным является сочетание планирования с высокой адаптивностью, обеспечивающее баланс между устойчивостью и гибкостью компании в условиях неопределённости.

Список литературы

1. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании / Т. Арутюнян. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.
2. Как разработать стратегию развития компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/columns/company-development-strategy/> (дата обращения: 12.11.2025).
3. Нужна ли стратегия бизнесу: взгляд профессоров Сколково // Московская школа управления Сколково [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/card/nuzhna-li-strategiya-biznesu-vzglyad-professorov-skolkovo/> (дата обращения: 13.11.2025).
4. Нужна ли стратегия в кризис, если стратегии не работали и раньше? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/community/magazine/1992212-pochemu-strategii-ne-rabotaut-tri-osnovnyh-strategicheskikh-provala> (дата обращения: 10.11.2025).
5. Панькина А.В. Разработка стратегии развития предприятия (на примере ООО «ВАРС») / А.В. Панькина. – Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/12002/1/Панькина%20А.В._МЕНбз-1509Д.pdf (дата обращения: 11.11.2025).

6. Only 14% of employees understand their company's strategy and direction [Electronic resource]. – Access mode: <https://leaderchat.org/2012/05/21/only-14-of-employees-understand-their-companys-strategy-and-direction/> (дата обращения: 13.11.2025).

7. Strategy 101: It's All About Alignment [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2012/10/16/strategy-101-its-all-about-alignment/> (дата обращения: 11.11.2025).

8. Why Do So Many Strategies Fail // Harvard Business Review [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2021/07/why-do-so-many-strategies-fail> (дата обращения: 12.11.2025).