

*Шиханова К.Д.,*

*студент,*

*4 курс, факультет Экономики и управления*

*Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина*

*Россия, г. Саратов*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

***Аннотация:** Статья посвящена исследованию роли стратегического планирования и управления на современном предприятии. Рассматриваются теоретические основы, методы и инструменты планирования. Проведен практический анализ стратегического управления на примере ООО «ЛУЗАЛЕС», выявлены проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегическое управление, методы анализа, предприятие, эффективность.*

***Abstract:** The article is devoted to the study of the role of strategic planning and management in a modern enterprise. The theoretical foundations, methods, and tools of planning are considered. A practical analysis of strategic management is conducted on the example of LUZALES LLC, and problems are identified and recommendations for improvement are proposed.*

***Keywords:** strategic planning, strategic management, analysis methods, enterprise, efficiency.*

Стратегическое управление несет в себе роль выполнения общей миссии организации, ориентируясь на изменения окружающей среды и потребительских предпочтений, чтобы достичь поставленных целей в

будущем. Объектом стратегического управления является сама хозяйственная деятельность предприятия, а предметами – те проблемы и задачи, которые связаны с неконтролируемыми внешними факторами.

Функции стратегического управления заключаются в формировании стратегии (непосредственно стратегическое планирование); координировании реализации стратегических задач, определенных стратегией; мотивационных мероприятиях, направленных на достижение стратегических целей; контроль за выполнением стратегии. Исходя из этого, важно подчеркнуть, что понятие «стратегическое управление» является шире термина «стратегическое планирование», поскольку последнее считается функцией первого. Как термин стратегическое планирование было введено в 60-70-х годах прошлого века в качестве перехода от оперативного планирования к долгосрочной траектории развития бизнеса и его конкурентных преимуществ.

Стратегическое планирование - деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития.<sup>1</sup> Иными словами, стратегическое планирование на предприятии представляет собой процесс определения и достижения долгосрочных целей предприятия, направленных на его развитие.

Стратегическое планирование отличается от других видов долгосрочность стратегии, разработка которой осуществляется на 2-5 лет, в связи с этим происходит постоянная корректировка плана с учетом изменений рынка, объема ресурсов и текущих показателей. Стратегическое планирование позволяет понять направление развития организации.

Этапы стратегического планирования:

1. Формирование основных миссии и цели предприятия.

---

<sup>1</sup> Наскенов Ж. А. Стратегическое планирование: методы и инструменты для эффективного управления компанией // Наука и образование сегодня. – 2023. - №2. – С. 49

2. Выбор целей предприятия.
3. Анализ факторов внешней и внутренней среды.
4. Выбор стратегии.
5. Реализация и контроль выбранной стратегии.

На этапах анализа внешней и внутренней среды и выбора подходящей стратегии предприятию необходимо опираться на какие-либо факторы, выявленные в ходе исследований. Одним из наиболее популярных методов является SWOT-анализ, позволяющий исследовать максимально подробно все факторы влияния и возможности предприятия. Следующим является анализ пяти сил Портера, который используется на начальном этапе становления предприятия или при поиске новых видов продукции.

### **Применение стратегического планирования на примере ООО «ЛУЗАЛЕС»**

Общество с ограниченной ответственностью «ЛУЗАЛЕС» существует на рынке с 1999 года. Сейчас компания является одной из первых и ведущих деревообрабатывающих предприятий Республики Коми и осуществляет свою деятельность в лесопромышленном комплексе региона.

Первой и основной областью работы ООО «ЛУЗАЛЕС» является заготовка древесины по сортиментной технологии. Рабочая площадь для данного направления составляет 1,4 млн гектаров. Для выполнения работ используется новая техника, включающая 25 машинных комплексов.

Транспортировка леса также является важным направлением деятельности предприятия. На счету ООО «ЛУЗАЛЕС» 300 единиц техники, помогающих вывозить лес с делянок.

Лесопереработка и деревообработка изначально не являлись основной деятельностью предприятия, однако на данный момент ООО «ЛУЗАЛЕС» располагает различными их направлениями:

- лесопиление и деревообработка;
- пеллетное производство;

- производство клееных деревянных конструкций;
- производство оцилиндрованных бревен.

В 2024 году ООО «ЛУЗАЛЕС» были приобретены заводы ИКЕА в Ленинградской и Кировской областях. Сейчас на территории предприятий «Лузалес-Тихвин» и «Лузалес-Вятка» из массива сосны производятся кровати, комоды, шкафы и иные предметы мебели. Лесовосстановление является обязательной частью производственного цикла ООО «ЛУЗАЛЕС». На территориях рубок леса ежегодно высаживается более 700 тысяч сеянцев хвойных пород. В с. Занулье Прилузского района построен лесопитомник площадью 1 гектар.

Стратегическое планирование среди инструментов управления предприятием в ООО «ЛУЗАЛЕС» однозначно присутствует и включает в себя инновационную составляющую – компания имеет в планах сократить долю ручного труда путем организации инновационных рабочих мест, поэтому сотрудничает с Сыктывкарским лесным институтом и профильными колледжами.

Стратегическими задачами компании являются:

- создание современного предприятия, выполняющего все технологические операции самостоятельно – от заготовки древесины до выпуска готовых изделий и лесовосстановительных работ;
- наращивание объемов лесозаготовки и переработки древесины;
- увеличение поставок на внутренний и внешний рынки сбыта;
- расширение ассортимента;

Для анализа стратегического управления на данном предприятии стоит изучить показатели результативности производства. Согласно отчетности ООО «ЛУЗАЛЕС» предприятию за три года (2022-2024) удалось достичь таких значений (Таблица 1):

Финансовые показатели ООО "ЛУЗАЛЕС" за 2022-2024 гг<sup>2</sup>

Показатель	2022	2023	2024	2024/2022,%
Выручка, млрд руб.	8,4	6	7,6	90,4
Чистая прибыль, млрд руб.	2,3	0,089	0,263	11,6
Показатель	2022	2023	2024	2024/2022,%
Капитал, млрд руб	6,1	6,2	6,3	103,3
Оборотные средства, млрд руб.	4,5	6,8	6,6	147,7
Основные производственные фонды, млрд руб	4,3	4,7	5,6	130,2

С 2022 года по 2024 заметно снижение выручки и чистой прибыли. Резкий спад показателей в 2023 году обусловлен началом введения санкций, по причине чего предприятию, ранее совершавшему экспорт лесо- и пиломатериалов в Европу, пришлось прекратить поставки. Однако в 2024 году отмечается небольшой рост выручки и чистой прибыли, так как сбыт готовой продукции был перенаправлен в Китай, Иорданию и Египет. В 2026 году представительство компании планирует придерживаться стратегии расширения ассортимента продукции и географии продаж на рынки новых стран.

При этом капитал, оборотные средства и ОПФ демонстрируют стабильный рост, обеспечивая устойчивость предприятия. Это связано с реализацией инвестиционного проекта «Модернизация и расширение производственных мощностей ООО «ЛУЗАЛЕС»» (2018-2026), в который было вложено 3,7 млрд рублей.

Стратегическое управление, нацеленное на увеличение объема продаж, позволило ООО «ЛУЗАЛЕС» занять 6,36% доли рынка в 2022 году, однако

<sup>2</sup> Финансовая отчетность ООО «ЛУЗАЛЕС» [Электронный ресурс]. URL: <https://checko.ru/company/1021101006630/finances/accounting> (дата обращения: 18.02.2026).

данный показатель уменьшился до 0,4% в 2023 и немного возрос до 0,5% к 2024 году.

Для оценки эффективности стратегического планирования также необходимо изучить показатели финансовой устойчивости ООО «ЛУЗАЛЕС» (Таблица 2).

*Таблица 2.*

**Показатели финансовой устойчивости ООО «ЛУЗАЛЕС»**

<b>Показатель</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Коэффициент автономии	0,52	0,42	0,38
Коэффициент текущей ликвидности	1,11	1,03	1,59
Рентабельность продаж, %	27,4	1,5	3,5
Рентабельность активов, %	19,7	0,6	1,6

Все показатели указывают на снижение эффективности производства компании и ее финансовой устойчивости после 2022 года. Если рентабельность и ликвидность еще восстанавливаются от последствий введения санкций, то доля активов организации, обеспечиваемых собственными средствами, активно снижается и находится ниже нормы – 0,5. Следовательно, ООО «ЛУЗАЛЕС» имеет проблемы с платежеспособностью, на что стоит обратить внимание при составлении стратегического плана развития предприятия.

Часто целью стратегического планирования также является увеличение показателя выработки, которую не менее важно оценить (Таблица 3).

Общепроизводственные показатели ООО «ЛУЗАЛЕС»<sup>3</sup>

Показатель	2022	2023	2024	2024/2022,%
Численность персонала, чел.	1917	1832	1761	91,9
Средняя заработная плата, руб.	85000	60000	60000	70,6
Объем лесозаготовки, тыс. куб. м	986,3	1063,9	1172,4	118,9
Производство пиломатериалов, тыс. куб. м	99,7	103,6	115,3	115,6

Численность персонала с каждым годом значительно снижается. При этом объем производства с каждым годом становится только больше, что увеличивает показатель выработки:

- 2022 год:  $(986,3+99,7)/1917 = 56,65\%$

- 2023 год:  $(103,6+1063,9)/1832 = 63,73\%$

- 2024 год:  $(1172,4+115,3)/1761 = 73,12\%$  - ежегодно выработка приблизительно повышается на 10%.

Для анализа эффективности стратегического планирования компании также стоит изучить уже законченный проект «Модернизация лесоперерабатывающей инфраструктуры ООО «ЛУЗАЛЕС»», рассчитанный на 2011-2016 годы. Новейшее оборудование, модернизация лесопильных цехов, выпуск новых изделий позволили добиться следующих показателей:

- заготовка древесины увеличилась на 134,3%

- производство пиломатериалов возросло на 207,9%

- продажа щепы увеличилась на 301,4%

- рост объема товарной продукции в целом вырос в 3,3 раза

<sup>3</sup> Официальный сайт ООО «ЛУЗАЛЕС» [Электронный ресурс]. URL: <https://luzales.ru/manufacture> (дата обращения: 19.02.2026).

Данный проект позволил создать многопрофильное современное предприятие, вносящее существенный вклад в бюджет региона.

### **Рекомендации по улучшению стратегического управления в ООО «ЛУЗАЛЕС»**

Исходя из ранее изученной информации, стратегическое планирование для ООО «ЛУЗАЛЕС» является одним из основных инструментов управления. Однако некоторые показатели всё же уменьшались, благодаря чему можно выделить недостатки:

1. Коэффициент автономии стал ниже нормы.
2. Значения чистой прибыли и выручки значительно уменьшились по причине проведения специальной военной операции.
3. Рентабельность продаж и активов также показала резкий спад.
4. Снижение численности персонала.
5. Ограниченность лесных ресурсов.

Чтобы предотвратить появление новых сложностей в развитии предприятия и остановить уже имеющиеся, необходимо ввести следующие мероприятия в стратегический план ООО «ЛУЗАЛЕС»:

1. Привлечение квалифицированных специалистов из профильных учебных заведений с помощью введения поощрений и премий.
2. Продолжать расширение ассортимента с учетом предпочтений потребителей, например, введение проектов строительства домов «под ключ».
3. Расширение географии продаж. Для восстановления тех объемов продаж, которые были при экспорте в Европу, необходимо распространять продукцию в другие страны.
4. Поиск новых территорий для вырубki леса. Чтобы предотвратить вырубку всего леса в освоенных районах, необходимо выкупать территории в других муниципальных образованиях региона.

Стратегическое планирование и управление является необходимым инструментом на современных предприятиях для их результативного функционирования. Увеличение показателей эффективности, рост объемов выручки и чистой прибыли – всего этого можно достичь при правильном составлении стратегических планов.

Изучение принципа работы и стратегических планов компании ООО «ЛУЗАЛЕС» позволило оценить, как происходит реализация выбранной стратегии на практике. Несмотря на высокие показатели выработки и объема производства, в ходе исследования были выявлены и недостатки в управлении, среди которых снижение коэффициента автономии, рентабельности и численности сотрудников. Расширение ассортимента продукции и географии продаж, увеличение числа квалифицированных сотрудников в качестве предложенных мероприятий помогут поднять рентабельность и увеличить доходность.

#### **Использованные источники:**

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) [Электронный ресурс]: Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правов. сист. «Консультант плюс».
2. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — М.: Юрайт, 2025. — 176 с.
3. Наскенов, Ж. А. Стратегическое планирование: методы и инструменты для эффективного управления компанией / Ж. А. Наскенов // Наука и образование сегодня. – 2023. - №2. – С. 49-52
4. Официальный сайт ООО «ЛУЗАЛЕС» [Электронный ресурс]. URL: <https://luzales.ru/manufacture> (дата обращения: 19.02.2026).

5. Финансовая отчетность ООО «ЛУЗАЛЕС» [Электронный ресурс]. URL: <https://checko.ru/company/1021101006630/finances/accounting> (дата обращения: 18.02.2026).