

УДК 338.45:621:005.21

DOI: 10.34670/AR.2026.96.72.073

Анализ практики стратегического управления на предприятиях машиностроения и выявление направлений повышения результативности стратегических решений

Гущин Павел Анатольевич

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;
e-mail: Guschinpavel1983@gmail.com

Аннотация

Машиностроительные предприятия сохраняют особую чувствительность к качеству стратегического управления: длительные циклы проектирования, высокая капиталоемкость оборудования, зависимость от кооперационных связей и неодинаковая цифровая зрелость производственных контуров усиливают цену ошибочного решения. Противоречие состоит в том, что формально разработанные стратегии всё чаще существуют рядом с фрагментарными операционными решениями, не образуя устойчивого механизма достижения результата. Цель исследования заключается в диагностике практик стратегического управления на предприятиях машиностроения и обосновании направлений повышения результативности стратегических решений. Использованы методы структурно-логического анализа, контент-аналитической группировки управленческих практик, сравнительной диагностики и расчётной оценки интегрального индекса результативности. Сформирована семиблочная модель оценки, учитывающая стратегическую определённую, ресурсную обеспеченность, технологическое обновление, связь стратегии с производственной программой, цифровую поддержку, обратную связь и сценарную готовность. Расчётная апробация на трёх типовых профилях предприятий выявила разрыв между наличием стратегических документов и способностью переводить их в портфель управляемых инициатив: итоговый индекс варьировал от 2,39 до 3,24 балла по пятибалльной шкале. Наиболее слабые зоны связаны с обратной связью, цифровой аналитикой и альтернативностью стратегических сценариев. Практическая значимость результатов состоит в возможности использовать предложенную матрицу как предварительный диагностический контур перед разработкой или корректировкой стратегии машиностроительного предприятия.

Для цитирования в научных исследованиях

Гущин П.А. Анализ практики стратегического управления на предприятиях машиностроения и выявление направлений повышения результативности стратегических решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 757-767. DOI: 10.34670/AR.2026.96.72.073

Ключевые слова

Стратегическое управление, машиностроение, стратегические решения, результативность, производственная программа, технологическое обновление, цифровая зрелость, обратная связь, сценарная готовность.

Введение

Машиностроение в российской промышленной системе занимает положение не просто производственной отрасли, а узла, через который материализуются инвестиционные, технологические и организационные решения других секторов. В этом смысле стратегия предприятия машиностроительного профиля почти всегда выходит за пределы внутрифирменного планирования: она затрагивает поставщиков материалов, конструкторские бюро, сервисные сети, заказчиков с длинным циклом согласования, а также инфраструктуру ремонта и модернизации. Небольшая ошибка в выборе продуктовой ниши или темпа обновления оборудования здесь редко остаётся локальной. Цена отсрочки велика. Современная динамика отраслевой структуры машиностроения, описанная Афанасьевым [Афанасьев, 2025], показывает, что научно-технический прогресс изменяет не только номенклатуру выпуска, но и саму конфигурацию управленческих решений. Поэтому анализ практики стратегического управления целесообразно переносить с уровня деклараций на уровень связи целей, ресурсов и обратной связи.

В управленческой практике предприятий сохраняется характерная раздвоенность. С одной стороны, стратегические документы, дорожные карты цифровизации, программы технического перевооружения и продуктовые планы постепенно становятся привычными элементами управленческого оборота. С другой стороны, результаты их исполнения часто оцениваются по факту освоения бюджета, выполнения отдельных мероприятий или сохранения производственной загрузки, тогда как связь с долгосрочной конкурентоспособностью остаётся не вполне артикулированной. В исследованиях стратегического управления в условиях неопределённости Осипова, Красовой и Вичковского [Осипов, Красова, Вичковский, 2022] акцентирована необходимость неединственности управленческих траекторий; для машиностроения это обстоятельство особенно существенно из-за инерционности производственного контура. Простого календарного плана недостаточно.

Практика российских предприятий демонстрирует ещё одну методологически неудобную особенность: стратегия нередко существует как публичный или внутренний текст, но её формат, степень детализации и механизм контроля различаются настолько, что сопоставлять такие документы напрямую рискованно. Завьялова и Кобылко [Завьялова, Кобылко, 2019] при анализе крупнейших предприятий фактически фиксируют вариативность стратегического формата, а это означает, что сама по себе публикация стратегии не тождественна наличию результативного стратегического управления. Для машиностроительного предприятия данный разрыв усиливается тем, что часть решений исполняется в технических, производственных и снабженческих подсистемах, где язык стратегии быстро распадается на локальные нормативы, сроки, лимиты и задания.

Научная проблема исследования состоит в недостаточной операционализации категории результативности стратегического решения применительно к предприятиям машиностроения. Стратегическое планирование промышленных предприятий, согласно Степанову [Степанов, 2020], требует учёта как отечественной, так и зарубежной методической парадигмы; однако механическое заимствование инструментов стратегического менеджмента малоэффективно при высокой доле заказного производства, технологических ограничениях и неодинаковом состоянии основного капитала. Цель настоящего исследования – выявить типовые деформации практики стратегического управления на предприятиях машиностроения и предложить направления повышения результативности стратегических решений через диагностическую

матрицу и расчётный индекс.

Материалы и методы исследования

Методологическая рамка исследования построена как сочетание структурно-логического анализа, сравнительной группировки и расчётной диагностики. Под практикой стратегического управления понимается не только формирование стратегического документа, но и устойчивый порядок перевода целей в портфель инициатив, ресурсные лимиты, производственные задания, показатели контроля и корректирующие решения. Классификация стратегий развития промышленных предприятий, предложенная Назаровым [Назаров, 2019], использована как основание для разграничения продуктовых, технологических, инвестиционных и организационных контуров стратегии. При этом исследование не претендует на статистическое обследование всей отрасли. Это важная оговорка.

Материалом для аналитической группировки послужили опубликованные научные исследования по стратегическому управлению, технологическому развитию, цифровой зрелости и производственному планированию предприятий машиностроительного и промышленного профиля. Дополнительно использована логика оценки цифровой зрелости промышленных предприятий, где Печаткин и Ялалова [Печаткин, Ялалова, 2025] выделяют стратегическое управление как один из самостоятельных блоков диагностирования. На этой основе сформирована семиблочная модель: стратегическая определённость; ресурсная обеспеченность; технологическое обновление; связь стратегии с производственной программой; цифровая поддержка решений; контур обратной связи; сценарная готовность.

Расчётная часть имеет демонстрационно-диагностический характер. Для проверки работоспособности модели выделены три типовых профиля машиностроительных предприятий: крупное серийное предприятие с развитым планово-производственным аппаратом; среднее кооперационное предприятие, зависимое от нескольких групп заказчиков; малое специализированное предприятие с высокой гибкостью, но ограниченными аналитическими ресурсами. Идея сопоставления планируемого и фактического горизонтов стратегии у Кобылко [Кобылко, 2023] применена здесь не как готовая методика, а как аргумент в пользу включения блока стратегической обратной связи. Оценка по каждому блоку выполнена по пятибалльной шкале; веса заданы экспертно с учётом отраслевой чувствительности к ресурсам, технологическому обновлению и управляемости производственной программы.

Результаты и обсуждение

Практика стратегического управления на предприятиях машиностроения обнаруживает первую устойчивую деформацию – смещение стратегии в сторону инновационно-технологического лозунга без достаточной увязки с производственной архитектурой. У Яковлева и Стрельцова [Яковлев, Стрельцов, 2022] стратегия инновационного развития машиностроительного предприятия раскрывается через специфику организации инновационной деятельности, что методологически важно: инновация в отрасли редко сводится к отдельному новому продукту. Она затрагивает оснастку, квалификацию, ритмичность поставок, стандартизацию конструкторской документации и сервисное сопровождение. В реальной управленческой практике именно эта множественность нередко редуцируется до перечня проектов с разным горизонтом окупаемости.

Вторая деформация связана с территориально-производственной неоднородностью отрасли. Региональная проблематика машиностроения, рассмотренная Гвоздевой и Воронковой [Гвоздева, Воронкова, 2024], показывает, что стратегические приоритеты предприятий зависят не только от внутреннего состояния бизнеса, но и от качества отраслевой среды, состояния фондов, доступности кадров и инвестиционной активности. Концепция формирования системы стратегического управления промышленными предприятиями региона у Печаткина и Ялаловой [Печаткин, Ялалова, 2025] дополнительно указывает на необходимость сопряжения фирменной стратегии с более широкими институциональными условиями. Для отдельного предприятия это означает наличие внешнего слоя ограничений, который нельзя устранить приказом генерального директора.

На этой основе диагностическая матрица была построена так, чтобы фиксировать не декларативное наличие стратегии, а её способность переходить в управляемую цепочку решений. Отдельное внимание уделено тому, где именно возникает потеря результативности: на стадии выбора целей; при ресурсном обеспечении; при согласовании производственной программы; при контроле отклонений; либо при отсутствии заранее подготовленных альтернатив. Полученная структура диагностирования представлена ниже (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица диагностики стратегического управления

Диагностический блок	Проявление в практике машиностроительного предприятия	Типовой дефицит	Влияние на результативность решения
Стратегическая определённость	Наличие целевых продуктовых, технологических и рыночных ориентиров на среднесрочный период	Смещение целей развития с текущими производственными заданиями	Снижается различимость стратегического и оперативного решения
Ресурсная обеспеченность	Увязка инициатив с инвестициями, мощностями, компетенциями и сроками подготовки производства	Недооценка затрат на оснастку, персонал, испытания и сервис	Проект формально стартует, но теряет содержание при исполнении
Технологическое обновление	Отбор проектов, меняющих производственный потенциал и продуктовую номенклатуру	Замена изношенных элементов маскируется под технологический прорыв	Инвестиции не приводят к устойчивому стратегическому эффекту
Производственная программа	Перевод стратегических приоритетов в портфель заказов, загрузку мощностей и календарные ограничения	Приоритет краткосрочной маржинальности над будущей ценностью клиента	Возникает конфликт между доходом периода и долгосрочной позицией
Цифровая под-держка	Использование данных о заказах, мощностях, оборудовании, запасах и сроках в едином контуре	Разрозненные ИТ-системы не формируют управленческую картину	Решение принимается на неполных или несинхронизированных данных
Обратная связь	Регулярная проверка стратегических предпосылок и условий пересмотра инициатив	Контроль мероприятий подменяет контроль стратегической позиции	Предприятие поздно прекращает неэффективные действия
Сценарная готовность	Наличие альтернативных маршрутов при изменении спроса, технологий, кооперации и кадровых условий	Сценарии существуют как аналитический текст без ресурсной привязки	Повышается цена внешнего или внутреннего отклонения

Источник: составлено автором.

Матрица показывает, что наиболее уязвимый участок находится между стратегическим намерением и производственной программой. Для машиностроительного предприятия это не техническая подробность. Производственная программа выступает тем местом, где стратегия либо обретает материальную форму, либо превращается в набор разрозненных поручений. Модель Ершовой и Ключева [Ершова, Ключев, 2022], ориентированная на оптимизацию производственной программы малых и средних машиностроительных предприятий с учётом потенциала заказчика, важна именно потому, что переносит стратегический выбор в плоскость портфеля заказов и будущего маржинального эффекта. Такой подход усложняет принятие решений, но делает его менее краткосрочным.

Третья деформация имеет финансово-инвестиционный характер. Стратегическое решение о развитии новой продуктовой линейки, модернизации оборудования или изменении кооперационной модели часто принимается быстрее, чем формируется реалистичный пакет ресурсного обеспечения. В результате предприятие либо растягивает проект, либо сокращает его содержание, сохраняя прежнее название инициативы. Новицкий [Новицкий, 2026] при разработке программы повышения экономической эффективности машиностроительного предприятия фактически обращается к проблеме комбинирования методик, что хорошо согласуется с потребностью отрасли в смешанных диагностических инструментах. Одномерная оценка здесь груба.

Технологический капитал также нельзя трактовать как нейтральный ресурс, который автоматически подчиняется стратегическому плану. Его структура, износ, ремонтпригодность, совместимость с цифровыми системами и кадровые требования задают границы возможного. В методологии управления технологическим капиталом машиностроительных предприятий, предложенной Андреевым [Андреев, 2024], этот аспект приобретает самостоятельное значение; для настоящего исследования он включён в блок технологического обновления. Проблема, однако, состоит не только в объёме капитальных вложений, но и в способности отличать обновление, действительно меняющее стратегическую позицию, от замены изношенного элемента без изменения производственного потенциала.

Цифровая трансформация усиливает эту неоднозначность. Она обещает повышение прозрачности производственного контура, но одновременно создаёт новые риски стратегического выбора: неверный приоритет внедрения, слабую интеграцию с планово-экономическими данными, зависимость от качества первичной информации. Магомедова и Владимирова [Магомедова, Владимирова, 2025] выделяют риски разработки стратегии цифровой трансформации; для машиностроительных предприятий они проявляются не только в ИТ-контуре, но и в несоответствии цифровых проектов реальной технологической последовательности. Иногда цифровизация фиксирует хаос быстрее, чем устраняет его.

Для проверки диагностической логики был выполнен расчётный профиль трёх типовых групп предприятий. Баллы не описывают конкретные организации и не могут использоваться как отраслевой рейтинг. Их назначение иное: показать, какие сочетания слабых и сильных зон возникают при разных масштабах производства и различной роли кооперационных связей. Весовые коэффициенты распределены так, чтобы не зависить цифровую составляющую и одновременно не свести стратегическое управление к финансово-производственной дисциплине. Итоговая оценка рассчитывалась как сумма произведений веса блока на балл по соответствующему профилю (табл. 2).

Полученные значения демонстрируют умеренную, но не катастрофическую деградацию результативности при переходе от крупного серийного предприятия к малому

специализированному. Это выглядит несколько контринтуитивно: малые предприятия обычно гибче, быстрее согласуют управленческие решения и менее обременены сложными бюрократическими контурами. Однако в рассматриваемой модели гибкость не компенсирует дефицит аналитической поддержки, слабость формализованной обратной связи и ограниченность сценарного планирования. Быстрое решение ещё не является стратегически результативным.

Таблица 2 – Профиль результативности стратегических решений

Блок оценки	Вес	Крупное серийное предприятие	Среднее кооперационное предприятие	Малое специализированное предприятие
Стратегическая определённость	0,18	3,8	3,1	2,7
Ресурсная обеспеченность	0,16	3,3	2,6	2,3
Технологическое обновление	0,17	3,1	2,7	2,5
Связь с производственной программой	0,14	3,6	3,4	3,2
Цифровая поддержка решений	0,12	3,0	2,4	2,0
Стратегическая обратная связь	0,13	2,8	2,2	1,9
Сценарная готовность	0,10	2,7	2,1	1,8
Итоговый индекс результативности	1,00	3,24	2,69	2,39

Источник: рассчитано автором.

Крупные серийные предприятия получают более высокий индекс за счёт развитого производственного планирования, ресурсного контроля и относительной определённости технологической базы. Но именно у них часто ниже скорость пересмотра стратегических предпосылок: чем больше контур согласования, тем выше риск сохранения устаревшей инициативы. Средние кооперационные предприятия находятся в промежуточной зоне. Они чувствительны к заказчикам и производственным мощностям, однако не всегда располагают инструментами оценки долгосрочного эффекта от отказа или принятия нестандартного заказа.

Отдельного внимания заслуживает блок обратной связи. В большинстве стратегических документов предприятий, судя по логике рассмотренных исследований, контроль представлен через показатели результата, но редко – через правила пересмотра стратегического решения. Иными словами, предприятие знает, что оно должно получить, но хуже формализует обстоятельства, при которых прежний путь должен быть остановлен, изменён или заменён альтернативным. Это порождает инерцию исполнения. Она дорого обходится.

Вопрос инновационного развития машиностроения дополняет данную картину. Багратуни [Багратуни, 2025] выделяет актуальную проблематику научной дискуссии об инновационном развитии машиностроения, и в прикладном контуре это означает необходимость различать инновационную насыщенность стратегии и результативность её реализации. Первая может быть высокой на уровне формулировок, вторая зависит от того, насколько инновационная инициатива встроена в производственный цикл, кадровую систему, сервисную модель и финансовые ограничения. Здесь возникает типичный для отрасли разрыв между технологическим оптимизмом и организационной готовностью.

Первое направление повышения результативности стратегических решений связано с переводом стратегических целей в портфель управляемых инициатив. Необходимо, чтобы каждая стратегическая цель имела не только показатель достижения, но и связанный с ней набор проектов, ответственных подразделений, ресурсных ограничений и контрольных событий. В

машиностроении особенно важен признак технологической совместимости: цель по освоению нового изделия не может рассматриваться отдельно от оснастки, маршрутных карт, квалификации персонала и требований к сервисному сопровождению.

Второе направление состоит в усилении связки «стратегия – производственная программа». Для предприятий с заказным или мелкосерийным производством результативность стратегического решения должна оцениваться не только по текущей маржинальности заказа, но и по его влиянию на загрузку ключевых мощностей, повторяемость отношений с заказчиком, развитие компетенций и технологический задел. Здесь уместно вводить показатель стратегической ценности заказа. Он не заменяет финансового анализа, но препятствует грубому отсечению заказов, создающих будущий рынок.

Третье направление – институционализация стратегической обратной связи. Под ней понимается не очередное совещание по итогам квартала, а заранее описанный порядок проверки стратегических предпосылок. Для каждой крупной инициативы целесообразно фиксировать перечень условий, при нарушении которых решение должно быть пересмотрено. Это могут быть срыв технологической готовности, превышение порога капитальных затрат, изменение структуры заказов, дефицит критических компетенций или падение достоверности исходных данных. Граница пересмотра должна быть известна до начала проекта.

Четвёртое направление связано с цифровой аналитикой. Она должна обслуживать стратегическое решение, а не подменять его массивом разнородных данных. Для машиностроительного предприятия минимальный цифровой контур стратегического управления включает реестр стратегических инициатив; связь с производственной программой; мониторинг узких мест оборудования; динамику портфеля заказов; карту компетенций; показатели исполнения корректирующих действий. При отсутствии такой связки цифровая зрелость приобретает витринный характер.

Пятое направление касается пересмотра организационной архитектуры стратегического управления. Нужен не новый отдел стратегии ради самого отдела, а межфункциональный контур, способный удерживать одновременно рынок, технологию, финансы, производство и персонал. Наиболее практически оправданной представляется модель стратегического комитета с небольшим аналитическим аппаратом, где решения проходят предварительную проверку на ресурсную выполнимость и технологическую сопряжённость. Без этой проверки стратегия быстро становится перечнем желательных состояний.

Шестое направление – развитие сценарной готовности. Для машиностроительного предприятия сценарность не должна превращаться в абстрактный макроэкономический прогноз. Её практический смысл состоит в наличии заранее рассчитанных вариантов по ключевым развилкам: переход на другую номенклатуру; изменение глубины кооперации; ускоренное обновление оборудования; перенос сроков разработки изделия; отказ от нерентабельной серии; перераспределение дефицитного персонала. Сценарий должен быть операционально исполнимым, иначе он остаётся аналитическим приложением.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что главная проблема стратегического управления на предприятиях машиностроения заключается не в отсутствии стратегий как текстов или управленческих намерений. Более значимым оказывается разрыв между стратегическим замыслом и механизмом его перевода в производственную, технологическую,

финансовую и кадровую плоскости. Именно на этом участке происходит основная потеря результативности: решение формально принято, но не обеспечено ресурсно; проект назван стратегическим, но не связан с производственной программой; контроль ведётся по факту выполнения мероприятий, а не по изменению стратегической позиции предприятия.

Предложенная семиблочная модель диагностики фиксирует результативность стратегического решения через совокупность параметров: стратегическую определённую, ресурсную обеспеченность, технологическое обновление, связь с производственной программой, цифровую поддержку, обратную связь и сценарную готовность. Расчётная апробация на типовых профилях предприятий показала, что наиболее слабые зоны связаны не с формулировкой целей, а с обратной связью, цифровой аналитикой и альтернативностью сценариев. Это означает, что повышение результативности должно начинаться не с переписывания стратегического документа, а с настройки механизма его исполнения и пересмотра.

Для практики машиностроительных предприятий приоритетными направлениями выступают формирование портфеля стратегических инициатив, введение показателя стратегической ценности заказа, создание правил пересмотра стратегических предпосылок, сопряжение цифровой аналитики с производственной программой и развитие межфункционального стратегического контура. Эти меры не устраняют отраслевую инерционность полностью. Но они уменьшают вероятность того, что долгосрочное решение будет исполняться по краткосрочной логике.

Ограничением исследования является демонстрационно-диагностический характер расчётной апробации. Для дальнейшего развития подхода требуется эмпирическая проверка на выборке предприятий с различной серийностью, уровнем технологического капитала и глубиной кооперационной зависимости. Особенно важным представляется сопоставление диагностического индекса с фактическими показателями исполнения стратегических инициатив за период не менее трёх лет.

Библиография

1. Андреев В.Н. Структуризация методологии управления технологическим капиталом машиностроительных предприятий в условиях обеспечения суверенитета отечественной промышленности // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 8. С. 4463–4476.
2. Афанасьев А.А. Машиностроение и динамика его отраслевой структуры в условиях научно-технического прогресса // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 3. С. 893–914.
3. Багратуни С.А. Актуальная проблематика научной дискуссии об инновационном развитии машиностроения // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 3. С. 871–892.
4. Гвоздева Е.А., Воронкова О.Ю. Машиностроительная отрасль Алтайского края: от проблем к стратегическим приоритетам развития // Экономика и управление инновациями. 2024. № 2 (29). С. 66–76.
5. Ершова И.В., Ключев А.В. Оптимизация производственной программы малых и средних машиностроительных предприятий с учётом потенциала заказчика // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 4. С. 81–88.
6. Завьялова Е.А., Кобылко А.А. Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 3. С. 210–219.
7. Кобылко А.А. Планируемый и фактический сроки реализации стратегии // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 2. С. 255–274.
8. Магомедова Н.А., Владимирова И.Г. Ключевые риски при разработке стратегии цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 12. С. 8203–8220.
9. Назаров А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2019. № 2. С. 102–116.
10. Нестеренко Ю.Н. Методология измерения цифровой зрелости предприятий промышленности и ее связь с

- результативностью автоматизации инновационной активностью и экспортной конкурентоспособностью // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 7. С. 146–155.
11. Новицкий И.Е. Опыт применения комбинированной методики разработки программы повышения экономической эффективности машиностроительного предприятия // Экономика высокотехнологичных производств. 2026. Т. 7. № 1. С. 83–106.
 12. Осипов В.А., Красова Е.В., Вичковский Н.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 4. С. 1015–1032.
 13. Печаткин В.В., Ялалова А.И. Концепция формирования системы стратегического управления промышленными предприятиями региона в условиях цифровой трансформации // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 8. С. 1847–1860.
 14. Степанов Д.А. Стратегическое планирование и управление развитием промышленных предприятий: российская и зарубежная методическая парадигма // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 12. С. 3093–3108.
 15. Яковлев Г.И., Стрельцов А.В. Особенности формирования и реализации стратегии инновационного развития машиностроительного предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 1. С. 375–390.

Analysis of Strategic Management Practices at Machine-Building Enterprises and Identification of Directions for Increasing the Effectiveness of Strategic Decisions

Pavel A. Gushchin

Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration,
119571, 82, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Guschinpavel1983@gmail.com

Abstract

Machine-building enterprises retain a particular sensitivity to the quality of strategic management: lengthy design cycles, high capital intensity of equipment, dependence on cooperative ties, and uneven digital maturity of production circuits increase the cost of an erroneous decision. The contradiction lies in the fact that formally developed strategies increasingly coexist alongside fragmented operational decisions, without forming a sustainable mechanism for achieving results. The aim of the study is to diagnose strategic management practices at machine-building enterprises and to substantiate directions for increasing the effectiveness of strategic decisions. Methods of structural-logical analysis, content-analytical grouping of management practices, comparative diagnostics, and calculation-based assessment of the integral effectiveness index were used. A seven-block assessment model was formed, taking into account strategic certainty, resource provision, technological renewal, linkage of strategy with the production program, digital support, feedback, and scenario readiness. Calculation-based approbation on three typical enterprise profiles revealed a gap between the presence of strategic documents and the ability to translate them into a portfolio of managed initiatives: the final index varied from 2.39 to 3.24 points on a five-point scale. The weakest zones are associated with feedback, digital analytics, and the availability of alternative strategic scenarios. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed matrix as a preliminary diagnostic circuit before developing or adjusting the strategy of a machine-building enterprise.

For citation

Gushchin P.A. (2026) Analiz praktiki strategicheskogo upravleniya na predpriyatiyakh mashinostroeniya i vyyavlenie napravleniy povysheniya rezul'tativnosti strategicheskikh resheniy [Analysis of Strategic Management Practices at Machine-Building Enterprises and Identification of Directions for Increasing the Effectiveness of Strategic Decisions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 757-767. DOI: 10.34670/AR.2026.96.72.073

Keywords

Strategic management, machine building, strategic decisions, effectiveness, production program, technological renewal, digital maturity, feedback, scenario readiness.

References

1. Afanasyev, A. A. (2025). Mashinostroenie i dinamika ego otraslevoy struktury v usloviyakh nauchno-tekhnicheskogo progressa [Mechanical engineering and the dynamics of its sectoral structure in the context of scientific and technological progress]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 15(3), 893–914.
2. Andreev, V. N. (2024). Strukturizatsiya metodologii upravleniya tekhnologicheskim kapitalom mashinostroitel'nykh predpriyatiy v usloviyakh obespecheniya suvereniteta otechestvennoy promyshlennosti [Structuring the methodology of managing the technological capital of machine-building enterprises in the conditions of ensuring the sovereignty of domestic industry]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 14(8), 4463–4476.
3. Bagratuni, S. A. (2025). Aktual'naya problematika nauchnoy diskussii ob innovatsionnom razvitii mashinostroeniya [Actual problems of the scientific discussion on the innovative development of mechanical engineering]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 15(3), 871–892.
4. Ershova, I. V., & Klyuev, A. V. (2022). Optimizatsiya proizvodstvennoy programmy malyykh i srednykh mashinostroitel'nykh predpriyatiy s uchetom potentsiala zakazchika [Optimization of the production program of small and medium-sized engineering enterprises, taking into account the potential of the customer]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 16(4), 81–88.
5. Gvozdeva, E. A., & Voronkova, O. Yu. (2024). Mashinostroitel'naya otrasl' Altayskogo kraia: ot problem k strategicheskim prioritetam razvitiya [Machine-building industry of the Altai Territory: from problems to strategic development priorities]. *Ekonomika i upravlenie innovatsiyami*, 2(29), 66–76.
6. Kobylko, A. A. (2023). Planiruemyy i fakticheskiy sroki realizatsii strategii [Planned and actual dates of strategy implementation]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 21(2), 255–274.
7. Magomedova, N. A., & Vladimirova, I. G. (2025). Klyuchevye riski pri razrabotke strategii tsifrovoy transformatsii [Key risks in developing a digital transformation strategy]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 15(12), 8203–8220.
8. Nazarov, A. G. (2019). Klassifikatsiya i sistematizatsiya strategiy razvitiya promyshlennykh predpriyatiy [Classification and systematization of development strategies of industrial enterprises]. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo*, 2, 102–116.
9. Nesterenko, Yu. N. (2025). Metodologiya izmereniya tsifrovoy zrelosti predpriyatiy promyshlennosti i ee svyaz' s rezul'tativnost'yu avtomatizatsii innovatsionnoy aktivnost'yu i eksportnoy konkurentosposobnost'yu [Methodology for measuring the digital maturity of industrial enterprises and its relationship to the effectiveness of automation, innovative activity, and export competitiveness]. *Voprosy prirodopol'zovaniya*, 4(7), 146–155.
10. Novitsky, I. E. (2026). Opyt primeneniya kombinirovannoy metodiki razrabotki programmy povysheniya ekonomicheskoy effektivnosti mashinostroitel'nogo predpriyatiya [Experience in applying a combined methodology for developing a program to improve the economic efficiency of a machine-building enterprise]. *Ekonomika vysokotekhnologichnykh proizvodstv*, 7(1), 83–106.
11. Osipov, V. A., Krasova, E. V., & Vichkovsky, N. A. (2022). Sovremennyye podkhody k strategicheskomu upravleniyu na predpriyatii v usloviyakh neopredelennosti [Modern approaches to strategic management at an enterprise in conditions of uncertainty]. *Liderstvo i menedzhment*, 9(4), 1015–1032.
12. Pechatkin, V. V., & Yalalova, A. I. (2025). Kontseptsiya formirovaniya sistemy strategicheskogo upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami regiona v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [The concept of forming a strategic management system for industrial enterprises in the region in the context of digital transformation]. *Liderstvo i menedzhment*, 12(8), 1847–1860.
13. Stepanov, D. A. (2020). Strategicheskoe planirovanie i upravlenie razvitiem promyshlennykh predpriyatiy: rossiyskaya i zarubezhnaya metodicheskaya paradigma [Strategic planning and management of industrial enterprise development: a

-
- Russian and foreign methodological paradigm]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 10(12), 3093–3108.
14. Yakovlev, G. I., & Streltsov, A. V. (2022). Osobennosti formirovaniya i realizatsii strategii innovatsionnogo razvitiya mashinostroitel'nogo predpriyatiya [Features of the formation and implementation of the innovative development strategy of a machine-building enterprise]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 12(1), 375–390.
15. Zavyalova, E. A., & Kobylko, A. A. (2019). Format strategii: practice krupneyshikh rossiyskikh predpriyatiy [Format of the strategy: practice of the largest Russian enterprises]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*, 10(3), 210–219.