

Л.А. ЧАЙКОВСКАЯ

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ

Эффективное функционирование организаций напрямую связано со стратегическими изменениями, которые осуществляются с помощью системы стратегического планирования. Важность стратегического планирования сегодня обусловлена прежде всего динамической внешней средой, высоким уровнем конкуренции, а также необходимостью обладать стратегическим планом по достижению конечных целей. Стратегическое планирование особенно важно в больших организациях, поскольку определяет направление их развития и выявляет мероприятия, способствующие достижению организацией поставленных целей. При этом в качестве важнейших задач по выбору направления эффективного развития организации следует выделить разработку стратегического видения и миссии организации, установление целей и выбор самой стратегии. Тем не менее не следует путать стратегическое планирование с планированием, поскольку стратегическое планирование — это работа над последовательным набором решений, которые определяют место организации в ее отрасли для создания конкурентного преимущества и устойчивой прибыли. В свою очередь правильное выстраивание стратегии организаций позитивно скажется и на региональных доходах, и, как результат, на наполнении бюджета региона и обеспечении занятости населения на его уровне. В целом стратегическое планирование занимает важнейшее место в списке приоритетов организаций, сталкивались с сильным давлением, требующим адаптации к постоянно меняющейся среде вокруг них, включая такие факторы, как новое поколение технологий, меняющиеся правила, колебания рынка и более гибкие конкуренты. В качестве результативной можно представить такую систему стратегического планирования в организации, которая способствует достижению его целей и обеспечивает конкурентные преимущества. Статья посвящена особенностям стратегического планирования и его роли в эффективном функционировании организации. Также в статье рассматриваются причины повышенного внимания к практике стратегического планирования не только со стороны федеральных, но и региональных органов власти. Кроме того, в статье рассматриваются показатели результативности в качестве удобного инструмента для оценки и планирования деятельности организации, составляющие основу системы стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, стратегический план, элементы стратегического плана, результативность, показатели результативности, регион.

JEL: O20, L19

Многочисленные исследования в сфере стратегического планирования и менеджмента свидетельствуют о том, что эффективная стратегия обеспечивает организации множество преимуществ. Достаточно сказать, что стратегическое планирование существенно меняет практику администрирования, задавая новые, неожиданные векторы для осуществления деятельности и их развития (например, когда в системе публичного администрирования не произошло качественных изменений, соизмеримых с определенными социальными ожиданиями, которые и стремится законсервировать документ стратегического планирования, в итоге переформатировав административную деятельность) [1]. В то же время вопросу формирования стратегии в современных организациях уделяется недостаточно внимания, и много организаций функционирует *без какого-либо стратегического плана*, что приводит к уязвимости и нестабильности их деятельности.

Что такое стратегическое планирование?

Цель каждой организации заключается в том, чтобы добиться долгосрочной прибыли и успеха, которые являются конкурентоспособными. Для этого должны создаваться планы, учитывающие меняющийся деловой климат и превосходящие конкурентов.

Для достижения запланированных целей требуется эффективный план, и не имеет значения, какой деятельностью занимается организация: продает ли продукты или услуги, работает в частном или государственном секторе, ориентирована на прибыль или нет. Каждое из этих направлений деятельности нуждается в планировании. В свою очередь планирование, представляет собой предопределение целей и курса действий, которые необходимо предпринять для эффективного достижения поставленных целей. Это интеллектуальный процесс, связанный с предварительным принятием решения о том, что должно быть сделано, как это должно быть сделано, когда это должно быть сделано и кто должен это сделать.

Планирование, – это *главная функция управления*. В нем основное внимание уделяется будущим направлениям действий, определяются цели, которые должны быть достигнуты в будущем, и выбирается наилучший курс для достижения поставленных целей. Кроме того, планирование включает в себя множество действий: анализ и принятие решений относительно технических, кадровых, финансовых и других элементов, необходимых для реализации заранее определенного курса действий. Планирование требует постановки целей, после чего определяются

альтернативные варианты действий и, наконец, принимается решение, какой план приведет к ожидаемому результату.

Для того чтобы управлять, «нужны определенные знания о желаемом состоянии или проект желаемого состояния... управляющая система еще должна знать свои возможности, свои ресурсы, свои средства... может ли она произвести такие управляющие воздействия, чтобы изменить естественную траекторию на искусственную. А дальше нужно построить программу таких воздействий, план таких воздействий и т.д.» [1]. Отсюда и возникает потребность в разработке стратегий, облеченных в различные формы (сценариев, планов, программ, концепций и т.п.).

В целом стратегия представляет собой набор конкурентных изменений и бизнес-подходов, которые применяются для достижения наилучших показателей организации. Это план руководства по укреплению позиций организации на рынке, повышению удовлетворенности клиентов и достижению целевых показателей эффективности [2]. И важно подчеркнуть, что *стратегия* — это не видение, миссия, цель, а то, как достичь результатов, используя доступные ресурсы.

Термин «стратегическое планирование» начал использоваться с 1950-х гг. и стал особенно популярным в период с середины 1960-х до середины 1970-х гг. В этот период стратегическое планирование считалось решением всех проблем, с которыми сталкивались организации.

Стратегическое планирование занимает ключевое место в перечне приоритетов организации и столь же высокое место в списке ее задач. Сегодня, как никогда ранее, организации сталкиваются с сильным давлением, требующим адаптации к постоянно меняющейся внешней среде вокруг них, включая такие факторы, как меняющиеся правила осуществления деятельности, колебания рынка, конкуренция, новые поколения технологий.

Стратегическое планирование можно представить как способ, с помощью которого организации могут подготовиться к тому, чтобы поддерживать и преодолевать конкуренцию на рынке. Это важно для всех организаций частного сектора, государственного сектора и некоммерческих организаций.

Сегодня стратегическое планирование включает в себя разработку и реализацию плана действий для организации, который обеспечит ее долгосрочный успех. При этом стратегическое планирование определяет эффективность бизнеса и действия по улучшению, которые должны быть предприняты в течение периода планирования для удовлетворения потребностей клиентов. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских организаций, которые поставлены в условия жесткой конкуренции как между собой, так и с иностранными корпорациями. Несмотря на то, что стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха, тем не менее оно создает условия для возникновения ряда важных и часто существенных благоприятных факторов для организации [3].

Стратегическое планирование фокусируется на целях, задачах и стратегиях, основанных на организационной политике, программах и мероприятиях, которые предназначены для достижения целей учреждения и желаемых результатов. Это процесс, который начинается с самооценки и реализации, а затем реорганизации для обеспечения конкурентоспособности в бизнес-среде [4]. Иными словами, стратегическое планирование *выступает в роли одного из инструментов* (или механизмов) *управления*, в т.ч. публичного характера.

Результатом стратегического планирования является стратегический план, – инструмент для определения организационного направления, который выявляет максимально реалистичные цели и задачи организации. В целом стратегические планы разрабатываются для достижения долгосрочных целей бизнеса, которые оказывают положительное влияние на реализацию видения организации. Исходя из этого, существует потребность в регулярном обновлении стратегии по мере того, как организация будет сталкиваться с новыми вызовами.

Стратегическое планирование представляет особую важность для организаций, т.к. определяет основные направления их развития и выявляет мероприятия, посредством которых организации смогут добиться поставленных целей. Стратегическое планирование важно по нескольким причинам.

Во-первых, оно обеспечивает четкое направление. Стратегическое планирование направлено на создание результативной и в то же время понятной стратегии, помогает разработать конкретное направление для организации с четкими сообщениями для всех ее членов, что позволяет уменьшить количество конфликтов и увеличить вклад сотрудников.

Во-вторых, стратегическое планирование позволяет выявить возможности и угрозы. Цель стратегического плана – преодоление потенциальных угроз и использование возможностей. В процессе разработки стратегии это также способствует определению вероятных положительных и отрицательных сторон будущей среды.

В-третьих, стратегическое планирование способствует достижению долгосрочных целей. Большинство стратегических планов рассчитаны на срок более 3–5 лет. Все это создано для достижения долгосрочных целей организации. Благодаря эффективности, ясности и лучшим прогнозам стратегические планы повышают вероятность достижения долгосрочных целей организации.

В-четвертых, стратегическое планирование обеспечивает конкурентное преимущество. Организация может много узнать из стратегических планов о рыночной конкурентоспособности, условиях, стратегиях конкурентов, ценах и др., что также позволяет организации понять, как добиться максимальной результативности на рынке, позволяя реализовать потенциал конкурентного преимущества.

В-пятых, стратегическое планирование обеспечивает эффективность и действенность. Сотрудники выполняют свои задачи наиболее эффективными способами, когда знают, чего от них ожидают. Это

в конечном итоге повышает эффективность и результативность деятельности организации в целом.

Стратегическое планирование вышло на новый этап развития со вступлением в силу Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в соответствии с которым регламентируются в т.ч. мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования. Их организация и осуществление являются одними из основных задач стратегического планирования. Однако, несмотря на то что законодательно они были предусмотрены, механизм их осуществления в Российской Федерации не может считаться сформировавшимся. Вместе с тем разработка взаимосвязанных документов стратегического планирования позволяет в системном виде улучшать законодательство и государственное управление [5].

Элементы стратегического планирования

Следует выделить ряд специальных элементов, необходимых для решения важнейших задач в организации, составляющих стратегическое планирование, гарантирующие, что каждому элементу уделяется заслуженное внимание (см. рис. 1).

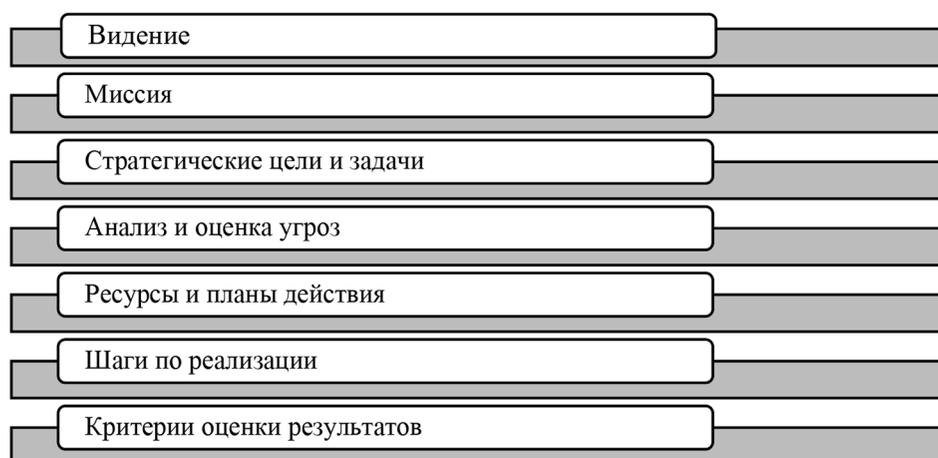


Рис. 1. Основные элементы стратегического плана

Источник: составлено автором по [3].

Ниже рассмотрены особенности основных элементов стратегического плана.

Оценка текущей обстановки обычно считается исходным процессом стратегического планирования, т.к. он является базой для определения миссии и целей организации.

Видение и миссия. Общее описание того, какой организация стремится быть в будущем, называется ее видением. Это представление в визуальной форме того, что компания надеется создать, развить

или чем прославиться. Миссия организации определяет обоснование ее существования, но описывает услугу или продукт, который компания предлагает обществу. В миссии объясняется, почему организация была основана и почему она хочет продолжать свою деятельность.

Стратегические цели и задачи. Результаты запланированной деятельности — это цель, которая определяет, что должно быть сделано и когда.

Анализ и оценка угроз позволяет определить и перечислить сильные и слабые стороны бизнеса, возможности и угрозы. Это важно, т.к. позволяет определить потенциальные проблемы для достижения бизнес-целей и то, что нужно сделать для их преодоления.

Ресурсы и планы действия обеспечивают руководящие принципы для организационной деятельности. Если планы неверны, то ресурсы и усилия будут направлены не в том направлении.

Шаги по реализации. Несмотря на то, что данные шаги — это не формулирование стратегических планов, бесполезно формулировать стратегические планы, если они не могут быть реализованы. Шаги по реализации облегчают получение обратной связи для будущих планов.

Критерии оценки результатов. Для определения эффективности и требуемых изменений в планах необходима оценка. Оценка помогает получить обратную связь о том, в какой степени план работает для достижения желаемых целей. Это дает достаточные основания для внесения поправок в планы, если мероприятия отклоняются от основного направления.

Перечисленные элементы имеют решающее значение для понимания текущей проблемы и условий, в которых функционирует организация. В целях устранения сложностей и сведения к минимуму сохраняющихся проблем важно следовать процессу стратегического планирования и сосредоточиться на перечисленных элементах, составляющих эффективный стратегический план, который придает ощущение цели и значимости деятельности организации, повышая вероятность достижения ее целей и задач. Акцент на отдельных элементах стратегического планирования может незначительно меняться в зависимости от интенсивности процесса планирования.

Наиболее распространенной ошибкой в процессе утверждения стратегических планов является *их подмена повседневными задачами*. Несмотря на то, что повседневные и стратегические задачи тесно связаны, выбрать только долгосрочную стратегию недостаточно, требуется также определить шаги по ее достижению, т.е. поставить текущие задачи. В свою очередь цепочка повседневных действий как раз и способствует достижению долгосрочной цели, а иногда помогает скорректировать ее в рамках других сценариев. Оперативные решения, ранее принимаемые разрозненно, объединяются общей целью и выстраиваются в продуманную последовательность. В этом и проявляется главное преимущество стратегических решений: они мобилизуют всю оперативную деятельность организации и меняют алгоритмы использования всех ее ресурсов [6].

Таким образом, повседневные и стратегические решения дополняют друг друга, в результате чего формируется механизм, способствующий организации текущей работы в соответствии со стратегическими приоритетами и выбором стратегической цели исходя из имеющихся возможностей. В этом направлении необходимо работать любой организации и ее сотрудникам, поскольку именно баланс между сегодняшними задачами и перспективными целями будет способствовать получению желаемых результатов при минимальных объемах ресурсов.

Показатели результативности стратегического планирования

В структуре бизнес-процессов организации особое место занимают показатели результативности, выступающие удобным инструментом для оценки и планирования деятельности организации. Они составляют основу системы стратегического планирования.

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2008 дает следующее определение результативности: «Результативность — степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов». Результативность определяется только достигнутым результатом без учета затрат на его достижение [7]. При этом результативность стратегии является итогом ее реализации, и чтобы оценить эту результативность, организации необходимо определить показатели, основанные на бизнес-целях, для достижения которых разработана стратегия.

Прежде всего необходимо определить, обеспечивают ли действующие стратегические планы ожидаемые результаты и в какой степени, и, основываясь на этих данных, сделать правильный выбор в отношении того, как адаптироваться или изменяться. Выбор правильных показателей для измерения успеха организации — достаточно сложная задача.

Показатели результативности в крупных и средних организациях стали обычным явлением. Однако, несмотря на широкое использование таких показателей, *многим организациям не удалось получить от них высокую выгоду*. Часто данные показатели рассматриваются просто как инструмент для измерения результативности на операционном уровне. При таком подходе *упускаются преимущества*, которые ключевые показатели эффективности могут предложить для стратегического планирования и реализации стратегии.

Показатели результативности оценивают полученные результаты деятельности (полезный и побочный эффекты, затраты ресурсов и времени) без их относительного взаимного сравнения. Это показатели эффекта или затрат ресурсов, например, время, издержки, объем продаж, выручка, чистая прибыль, доля рынка [8].

Оценка результативности не может быть отделена от стратегического планирования, при этом способность оценить успех плана зависит от того, что оценка результативности включена в каждый этап процесса планирования.

Установление показателей результативности — существенный аспект стратегического планирования. Он играет важную роль в измерении прогресса организации на пути к достижению ее запланированных целей. Такое измерение прогресса является важной характеристикой реализации стратегического плана. Организации необходимо периодически оценивать прогресс и предпринимать корректирующие действия, если прогресс не достигается. Без периодической оценки прогресса стратегические планы, скорее всего, потерпят неудачу.

Схема показателей результативности представлена на *рисунке 2*.

Каждой организации необходимы различные качественные и количественные измерения в зависимости от типов сводных отчетов, необходимых для оценки результативности организации. Существует возможность в установлении показателей результативности для конкретной организации. В данном случае часто в центре внимания находится единая информационная панель, посредством которой можно управлять собственными ресурсами, быть в курсе состояния стратегического плана и создавать необходимые отчеты. Правильный выбор результативных показателей может способствовать увеличению прибыли, привлечению персонала, служить доказательством собственной ценности заинтересованным сторонам и привлечению постоянных клиентов.

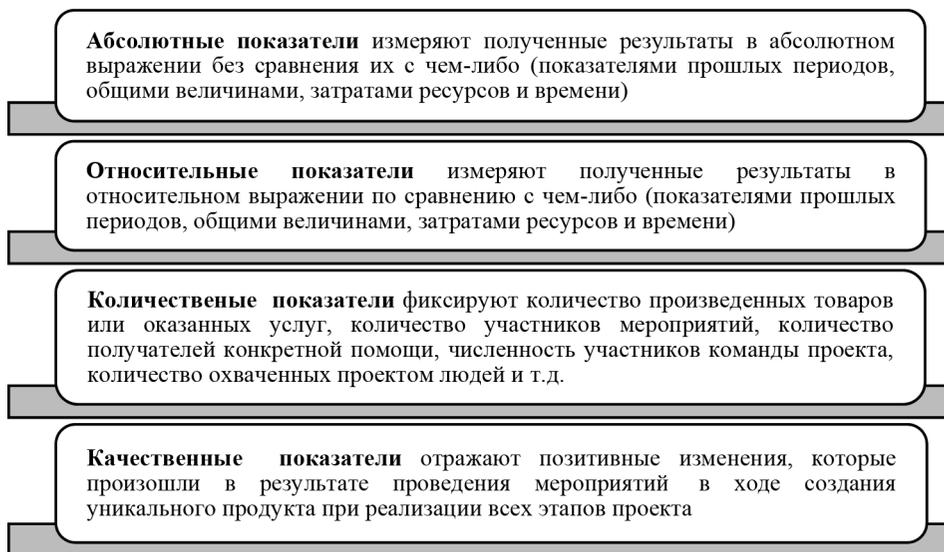


Рис. 2. Показатели результативности

Источник: составлено автором по [8].

Чтобы сформировать основу для определения значений по показателям результативности стратегического плана, требуется последовательно реализовать мероприятия по бизнес-планированию. Это процесс, включающий множество циклов, которые могут повторяться многократно. Кроме того, на каждом этапе качество расчетов улучшается за счет

включения в сферу рассмотрения все большего числа оказывающих влияние факторов.

Проблемы реализации стратегии могут включать ограниченные ресурсы и глобальные экономические ситуации, которые находятся вне контроля организаций. Исходя из этого организациям следует отслеживать внутреннюю и внешнюю среду и вносить изменения или корректировки, чтобы предотвратить невыполнение намеченной стратегии. Это может быть реализовано посредством эффективной оценки процесса реализации стратегии.

Многие организации, на сегодняшний день внедрившие системы управления результативностью, оказались достаточно успешными: хорошо спроектированные системы позволили сформировать ценную основу для внедрения стратегии, используя целевые показатели и стимулы, а также информационную систему для их поддержки. Следует признать, что наличие стратегического плана не является гарантией успеха. При этом хорошо продуманный, инновационный и креативный план, который выполняется, дает организациям значительные преимущества, такие как повышение прибыльности и улучшение управления.

Список литературы

1. Домченко А.С. Публичное администрирование и стратегическое планирование: к вопросу о демаркации механизмов управления // Российский юридический журнал. 2020. № 3. С. 119–127.
2. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. McGraw-Hill, 2003. 1088 p.
3. Гусев В. С. Стратегический план и его составные элементы // Перспективы развития информационных технологий. 2011. № 4. С. 150–155.
4. Kabeyi M.J. Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations // International Journal of Applied Research and Studies. 2019. № 5(6). pp. 27–32.
5. Емельянов А.С. Мониторинг и контроль в механизме стратегического планирования // Журнал российского права. 2021. № 8. С. 61–75.
6. Соколова Г.А. Как принимать повседневные и стратегические решения? // Руководитель автономного учреждения. 2021. № 3. С. 1–4.
7. Королёв М.А. Показатели результативности строительных проектов // Экономика строительства. 2021. № 1 (67). С. 35–43.
8. Болдырева Н.В., Тихонова Я.М., Мишунина Е., Храмов Б.А. Современные технологии и методы оценки персонала: плюсы и минусы // Вестник Института мировых цивилизаций. 2019. № 2 (23). С. 46–57.

References

1. Domchenko A.S. Publichnoe administrirovanie i strategicheskoe planirovanie: k voprosu o demarkatsii mekhanizmov upravleniia [Public Administration and Strategic Planning: on the Issue of Demarcation of Management Mechanisms], *Rossiiskii iuridicheskii zhurnal* [Russian Journal of Law], 2020, No. 3, pp. 119–127. (In Russ.).

2. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed. McGraw-Hill, 2003, 1088 p.
3. Gusev V. S. Strategicheskii plan i ego sostavnye elementy [Strategic Plan and Its Constituent Elements], *Perspektivy razvitiia informatsionnykh tekhnologii* [Prospects for the Development of Information Technologies], 2011, No. 4, pp. 150–155. (In Russ.).
4. Kabeyi M.J. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations, *International Journal of Applied Research and Studies*, 2019, No. 5(6), pp. 27–32.
5. Emel'ianov A.S. Monitoring i kontrol' v mekhanizme strategicheskogo planirovaniia [How to Make Day-To-Day and Strategic Decisions?], *Zhurnal rossiiskogo prava* [Head of an Autonomous Institution], 2021, No. 8, pp. 61–75. (In Russ.).
6. Sokolova G.A. Kak prinitat' povsednevnye i strategicheskie resheniia? [How to Make Day-To-Day and Strategic Decisions?], *Rukovoditel' avtonomnogo uchrezhdeniia* [Head of an Autonomous Institution], 2021, No. 3, pp. 1–4. (In Russ.).
7. Korolev M.A. Pokazateli rezul'tativnosti stroitel'nykh proektov [Performance Indicators of Construction Projects], *Ekonomika stroitel'stva* [Construction Economics], 2021, No. 1 (67), pp. 35–43. (In Russ.).
8. Boldyreva N.V., Tikhonova Ia.M., Mishunina E., Khramtsov B.A. Sovremennye tekhnologii i metody otsenki personala: pliusy i minusy [Modern Technologies and Methods of Personnel Assessment: Pluses and Minuses], *Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsii* [Institute of World Civilizations], 2019, No. 2 (23), pp. 46–57. (In Russ.).

KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS

The effective functioning of organizations is directly related to the strategic changes that are carried out using the strategic planning system. The importance of strategic planning today is due, first of all, to a dynamic external environment, a high level of competition, and the need to have a strategic plan to achieve ultimate goals. Strategic planning is especially important in large organizations, as it determines the direction of their development and identifies activities that contribute to the achievement of the organization's goals. At the same time, the following should be singled out as the most important tasks in choosing the direction of effective development of the organization: the development of a strategic vision and mission of the organization, setting goals and choosing the strategy itself. However, strategic planning should not be confused with planning, as strategic planning is the work on a coherent set of decisions that determine the place of an organization in its industry in order to create competitive advantage and sustainable profits. In turn, the correct alignment of the strategy of organizations will have a positive impact on regional incomes and, as a result, on filling the budget of the region and ensuring employment at its level. In general, strategic planning is high on the priority list of organizations that have faced strong pressure to adapt to the ever-changing environment around them, including factors such as new generations of technology, changing rules, market fluctuations and more agile competitors. As a result, one can imagine such a system of strategic planning in an organization that contributes to the achievement of its goals and provides competitive advantages. The article is devoted to the peculiarities of strategic planning and its role in the effective functioning of the organization. The article also discusses the reasons for the increased attention to the practice of strategic planning only from federal, but also from regional authorities. In addition, the article discusses performance indicators as a convenient tool for assessing and planning the organization's activities, which form the basis of the strategic planning system.

Keywords: strategy, strategic planning, strategic plan, elements of a strategic plan, performance, performance indicators, region.

JEL: O20, L19

Дата поступления – 16.06.2023 г.

ЧАЙКОВСКАЯ Любовь Александровна

доктор экономических наук, профессор, и.о. директора Высшей школы экономики и бизнеса;

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» / Стремянный пер., д. 36, г. Москва, 109992.

e-mail: chaik4@yandex.ru

TCHAIKOVSKY Lyubov A.

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Acting Director of the Higher School of Economics and Business;

Federal State Budgetary Institute of Higher Education “Plekhanov Russian University of Economics” / 36, Stremyanny Lane, Moscow, 109992.

e-mail: chaik4@yandex.ru

Для цитирования:

Чайковская Л.А. Основные показатели результативности реализации стратегических планов // Федерализм. 2023. Т. 28. № 2 (110). С. 92–102. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2023-2-92-102>