

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 8 / 2024 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/formirovanie-sistemy-ocenki-effektivnosti-strategicheskogo-planirovaniya-organizaczii-v-usloviyah-neopredelennosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 33

DOI: 10.54861/27131211_2024_8_180



ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Наровский И.В., магистр, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва, Россия*

Аннотация. Целью настоящей статьи является формирование системы показателей оценки эффективности стратегического планирования организацией в условиях неопределенности. Показано, что в условиях динамично меняющейся внешней среды горизонт планирования уменьшается, что ведет к необходимости частого, почти ежемесячного пересмотра и корректировки действующей стратегии развития. Получен вывод, что системы стратегического планирования на современном этапе отходят от принципа фиксации долгосрочных целей развития в пользу формирования целевого образа будущего. На основе анализа научных источников показано, что в качестве базиса, определяющего эффективность стратегий, выступает понятие «надежности», характеризующая способность организации обеспечивать достаточную устойчивость к кризисным ситуациям. Научным результатом является предложение системы оценки эффективности стратегического планирования, основанной на концепции «надежной компании», учитывающей три ключевых элемента организации: финансовую устойчивость, потенциал стратегического успеха и компетентность в управлении рисками. Разработанная автором система оценки позволяет не только объективно оценивать текущее состояние и производительность компании, но и прогнозировать ее долгосрочную устойчивость, а также способность адаптироваться к изменениям. Предложенный авторский подход особенно актуален в условиях высокой неопределенности и динамичного изменения внешней среды, поскольку позволяет организациям поддерживать высокий уровень конкурентоспособности и принимать обоснованные управленческие решения, направленные на стабильное развитие в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: стратегическое планирование, оценка эффективности, планирование в условиях неопределенности, риск-менеджмент, стратегия организации.

FORMATION OF A SYSTEM FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION'S STRATEGIC PLANNING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*Narovsky I.V., Master's degree, Financial University under the Government of the
Russian Federation, Moscow, Russia*

Abstract. The purpose of this article is to form a system of indicators for evaluating the effectiveness of strategic planning by an organization in conditions of uncertainty. It is shown that in the conditions of a dynamically changing external environment, the planning horizon decreases, which leads to the need for frequent, almost monthly revision and adjustment of the current development strategy. It is concluded that strategic planning systems at the present stage depart from the principle of fixing long-term development goals in favor of forming a target image of the future. Based on the analysis of scientific sources, it is shown that the concept of "reliability" is the basis for determining the effectiveness of strategies, characterizing the ability of an organization to provide sufficient resilience to crisis situations. The scientific result is the proposal of a system for evaluating the effectiveness of strategic planning, based on the concept of a "reliable company", which takes into account three key elements of the organization: financial stability, the potential for strategic success and competence in risk management. The evaluation system developed by the author allows not only to objectively assess the current state and performance of the company, but also to predict its long-term sustainability, as well as its ability to adapt to changes. The proposed author's approach is especially relevant in conditions of high uncertainty and dynamic changes in the external environment, as it allows organizations to maintain a high level of competitiveness and make sound management decisions aimed at stable development in the long term.

Keywords: strategic planning, efficiency assessment, planning in conditions of uncertainty, risk management, organization strategy.

JEL classification: D81, L52, M21.

Для цитирования: Наровский И.В. Формирование системы оценки эффективности стратегического планирования организации в условиях неопределенности // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 180–190. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_180.

Статья поступила в редакцию: 17.08.2024 г. Одобрена после рецензирования: 29.08.2024 г. Принята к публикации: 30.08.2024 г.

For citation: Narovsky I.V. Formation of a system for evaluating the effectiveness of an organization's strategic planning in conditions of uncertainty // Progressive Economy. 2024. No. 8. pp. 180–190. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_180.

The article was submitted to the editorial office: 17/08/2024. Approved after review: 29/08/2024. Accepted for publication: 30/08/2024.

Введение

В условиях растущей неопределённости и риска способность адаптироваться к изменениям внешней среды становится важнейшим фактором обеспечения устойчивого и поступательного развития организации. Принятие эффективных управленческих решений в современных условиях требует не только способности прогнозировать будущие экономические состояния и разрабатывать сценарии реагирования на возможные отклонения, но и готовности обеспечить плавную и оперативную реализацию заранее подготовленных сценариев в ответ на внешние вызовы и угрозы. Следовательно, у организаций возникает потребность в разработке систем оценки эффективности стратегического планирования, способных предоставить объективную информацию о ее текущей гибкости и потенциальных возможностях для будущего совершенствования. Настоящая статья направлена на исследование подходов к формированию такой системы оценки. Исследовательская *цель* заключается в формировании системы показателей по оценке эффективности стратегического планирования организацией в условиях неопределенности.

Обзор литературы

Неопределенность как фактор внешней среды охватывает множество аспектов, включая экономическую нестабильность, политические риски, технологические изменения и колебания рыночной конъюнктуры. Именно фактор неопределенности детерминирует возможность корректировки стратегии. Изменение или ошибка в определении любой из предпосылок, заложенных в основу стратегии, может привести к утрате актуальности поставленных в ней целей и задач. В связи с этим необходимо разрабатывать альтернативные стратегии, способные эффективно реагировать на факторы, потенциально вызывающие существенные потери для организации [12].

В условиях неопределенности эффективным инструментом для среднесрочного и долгосрочного планирования, способным помочь не только эффективно разработать стратегию, но и составить планы действия на случай внешних шоков, является сценарное планирование. Оно позволяет придерживаться общего курса развития организации, так как расхождение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей и действий организации является важнейшим дестабилизирующим фактором [2]. Согласно подходу А.А. Кононова и Ю.Р. Нурулина, в условиях высокой степени неопределенности мониторинг состояния внешней среды становится важнейшим компонентом современных систем управления. Непрерывные изменения внешних факторов приводят к тому, что долгосрочное стратегическое планирование теряет актуальность, поскольку не может обеспечить достаточную стабильность и результативность, гибкость, адаптивность и оперативное реагирование на изменения во внешней среде [4].

Современные подходы к оценке эффективности стратегического планирования основываются на использовании как традиционных финансовых показателей, так и интеграции нефинансовых аспектов. Такие показатели, как EBITDA, ROIC, рентабельность, операционные расходы и иные показатели, обеспечивают мониторинг базовых метрик. Однако, как справедливо отмечают Н.Н. Малова [5], М.Я. Ходоровский и Е.В. Алексенко [8], применение финансовых показателей недостаточно для учета влияния социальных, экологических и других факторов, которые могут существенно повлиять на успешность стратегии компании. Оценка эффективности стратегического планирования в условиях высокой неопределенности требует применения разнообразных подходов, учитывающих многомерный характер внешней среды и многообразие факторов, влияющих на реализацию стратегий. Так, в частности, О.Б. Скрипник приходит к выводу, что важным аспектом современной оценки стратегического планирования является использование систем управления рисками [7], цифровых технологий, а также аналитических платформ, которые позволяют собирать, обрабатывать и анализировать большие объемы данных в режиме реального времени, в том числе прогнозирование на основе нейросетевых моделей. [6].

Анализ научных источников показал, что современные стратегии управления действительно претерпевают значительные изменения. В условиях кризиса горизонт планирования сокращается, и организациям приходится быть готовыми к постоянному совершенствованию: гибкость и способность к быстрой корректировке стратегии становятся не просто преимуществами, а необходимыми условиями для сохранения конкурентоспособности. Стратегии развития организации на базе жесткой фиксации долгосрочных целей все чаще заменяют краткосрочным планированием на основании целевого образа будущего, который включает регулярный мониторинг и актуализацию стратегий [13].

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и частные методы исследования, а именно: анализ и синтез, визуализация, систематизация, логическое изложение, обобщение, формализация. Материалами выступают научные публикации, посвященные исследовательской проблеме.

Результаты и обсуждение

Современные системы стратегического планирования должны учитывать неопределенность, свойственную внешней среде функционирования организации. В контексте достижения поставленной цели исследования стратегии будут оцениваться с точки зрения понятия «надежной компании». Надежность в данном контексте понимается как финансовая устойчивость, а также как способность организации продолжать деятельность

на длительной перспективе [11]. Целью стратегии в данном контексте является выбор стратегической позиции таким образом, чтобы она могла противостоять широкому спектру возможных рисков, особенно тех, которые могут привести к кризису. «Надежные компании» обладают ключевыми характеристиками, представленными на рис. 1. В основе каждой такой компании лежит финансовая устойчивость, следующим элементом ее профиля является стратегия развития с потенциалом стратегического успеха, а далее – высокий уровень компетентности в управлении рисками и качество подготовки бизнес-решений. Системы оценки эффективности стратегического планирования должны основываться на концепции «надежной компании», поскольку именно данная модель учитывает ключевые характеристики организаций, ведущих деятельность в условиях высокой неопределенности и риска.



Рис. 1. Профиль «надежной компании»

Источник: составлено автором по данным [11]

Система оценки эффективности стратегического планирования, основанная на концепции «надежной компании», должна учитывать три ключевых элемента: финансовую устойчивость, потенциал стратегического успеха и компетентность в управлении рисками.

Финансовая устойчивость является основой «надежной компании» и включает показатели, которые отражают способность компании поддерживать стабильное финансовое состояние в долгосрочной перспективе. Показатели финансовой устойчивости представлены в табл. 1.

Таблица 1

Показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Расчет показателя	Интерпретация
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных активов к текущим обязательствам	Показатель оценивает способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счет текущих активов
Коэффициент финансовой независимости	Отношение объема собственного капитала к сумме активов компании	Высокий коэффициент указывает на низкую зависимость от заемных средств и стабильное финансовое положение.
Коэффициент покрытия долга	Отношение чистой прибыли до уплаты процентов и налогов к процентным выплатам по долговым обязательствам	Коэффициент оценивает способность компании обслуживать свой долг
Рентабельность активов	Отношение балансовой прибыли к стоимости активов организации	Высокое значение ROA свидетельствует о том, что компания эффективно использует свои ресурсы.

Источник: составлено автором по данным [1; 2]

Показатели потенциала стратегического успеха оценивают, насколько хорошо разработанная стратегия способна обеспечить долгосрочный успех компании. Показатели и принцип их расчета сведены в табл. 2.

Таблица 2

Показатели потенциала стратегического успеха организации

Показатель	Расчет показателя	Интерпретация
Темпы роста выручки	Процентное изменение выручки по сравнению с предыдущим периодом	Высокие темпы роста указывают на успешность стратегии по расширению рынка или увеличению доли рынка
Индекс инноваций	Количество новых продуктов, услуг или патентов, внедренных за определенный период	Высокий индекс инноваций свидетельствует о способности компании адаптироваться к изменениям и оставаться конкурентоспособной
Доля рынка	Процентный объем продаж компании по сравнению с общим объемом продаж в отрасли	Увеличение доли рынка указывает на успешное стратегическое планирование и позиционирование
Стратегический индекс согласованности	Оценка степени согласования стратегических целей с операционной деятельностью компании	Индекс учитывает соответствие между поставленными стратегическими целями и фактическими действиями и инициативами внутри компании

Источник: составлено автором

Ключевым показателем в данной группе является стратегический индекс согласованности (I), который позволяет оценить, насколько

эффективно организация интегрирует свою стратегическую направленность с ежедневными операционными решениями, действиями сотрудников и распределением ресурсов. Расчет индекса состоит из следующих этапов:

1. На первом этапе необходимо четко сформулировать стратегические цели организации в соответствии с SMART-технологией.

2. Следующим шагом является выбор ключевых показателей эффективности (KPI), которые наиболее точно отражают прогресс в достижении стратегических целей. KPI должны быть связаны с основными направлениями деятельности организации и быть измеримыми.

3. На третьем этапе проводится анализ текущих бизнес-процессов, проектов и операционных решений на предмет их соответствия стратегическим целям. Методология сбора данных может включать опросы сотрудников, оценку проектных портфелей, изучение отчетности и анализ данных о выполнении KPI.

4. Каждой из операционных активностей, проектов или процессов присваивается балл, отражающий степень их соответствия стратегическим целям по шкале от 1 до 5, где 1 – низкая согласованность, а 5 – высокая.

5. Стратегический индекс согласованности рассчитывается как средневзвешенное значение баллов согласованности по всем операциям, проектам и процессам (1):

$$I = \frac{\sum W_i * A_i}{\sum W_i} \quad (1)$$

где W_i – весовой коэффициент (важность) i -той операции или проекта, A_i – присвоенный балл согласованности i -той операции или проекта.

Индекс может изменяться в интервале от 1 до 5. Высокие значения индекса в интервале от 3,5 до 5 указывают на то, что проекты компании в значительной степени согласованы с ее стратегическими целями, где стратегия развития характеризуется хорошей адаптивностью и способностью быстро реагировать на изменения внешней среды. Значение индекса в диапазоне от 1,5 до 3,5 может интерпретироваться как среднее, степень согласованности между стратегическими целями и операционными действиями – как умеренная. Некоторые проекты организации могут не полностью соответствовать долгосрочным целям, или ресурсы могут распределяться не оптимально. Низкий показатель индекса согласованности (от 0 до 1,5) может означать, что организация испытывает трудности с реализацией стратегии, а действия сотрудников и подразделений не направлены на поддержку долгосрочных целей. Несоответствие между стратегическими целями и текущими операционными действиями требует корректировки стратегических и операционных подходов для обеспечения сохранения конкурентоспособности.

Следующей группой индикаторов оценки эффективности системы стратегического планирования организацией являются показатели качества управления рисками и принятия бизнес-решений. Первым показателем является время, затраченное на принятие корректирующих мер после выявления рискованных ситуаций. Чем меньше необходимо времени на принятие корректирующих мер после возникновения ситуации риска, тем более эффективной считается сложившаяся система управления. Качество принимаемых решений может быть оценено с использованием показателей КРІ, оценивающих экономическую эффективность, влияние на репутацию компании и достижение стратегических целей. Показатели КРІ бизнес-процессов выбираются исходя из особенностей бизнес-процессов организации и сложившейся системы мотивации [9].

Качество управления рисками может быть оценено с использованием индекса управления рисками, основанного на построении матрицы оценки вероятности возникновения различных рисков и степени их потенциального воздействия (рис. 2).

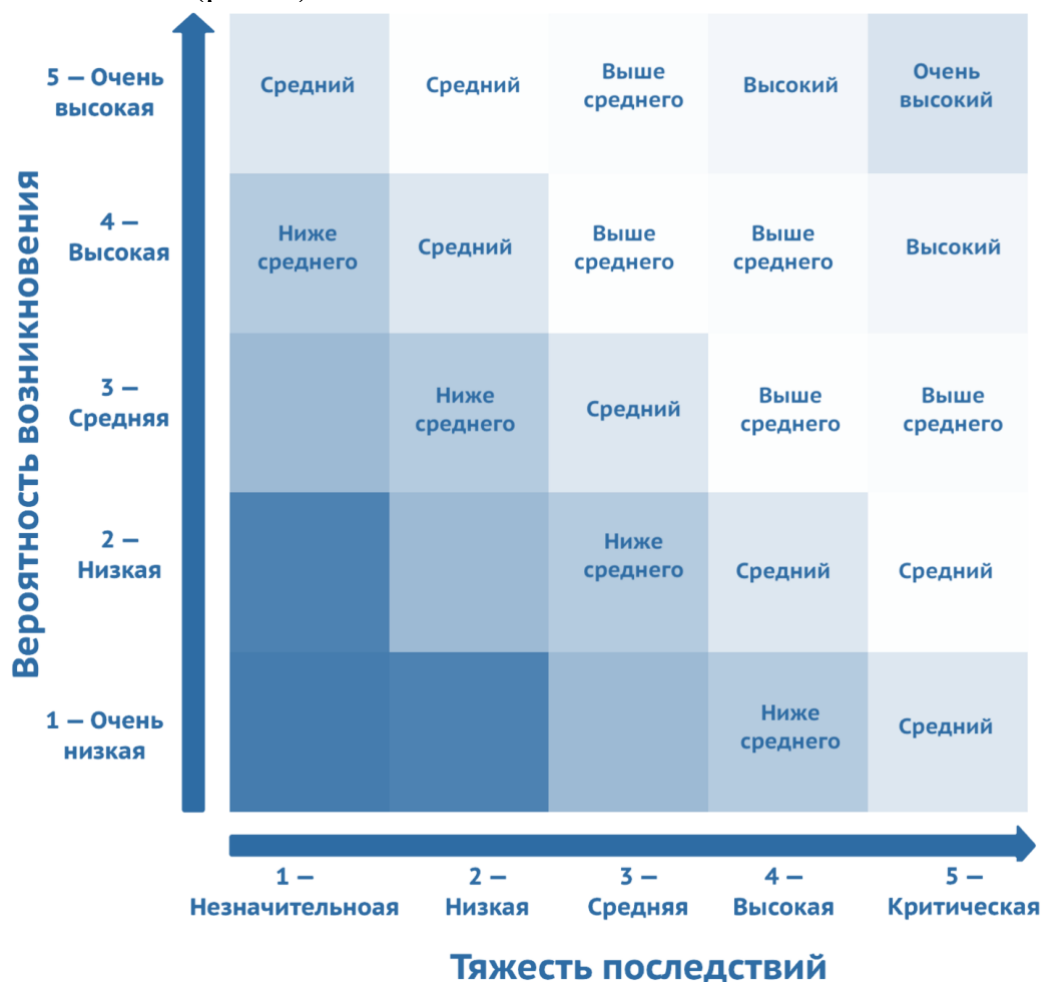


Рис. 2. Матрица оценки рисков

Источник: составлено автором с использованием Lucidspark

Логика расчета индекса может быть разделена на несколько этапов. Во-первых, необходимо идентифицировать все значимые риски, которым подвержена организация, в том числе потенциальных «черных лебедей». Это могут быть стратегические, операционные, финансовые, репутационные, регуляторные и другие группы рисков. Для каждого выявленного риска осуществляется оценка вероятности возникновения по шкале от 1 до 5, где 1 – очень низкая вероятность, а 5 – очень высокая вероятность. Далее для каждого риска производится оценка негативного воздействия на организацию по шкале от 1 до 5, где 1 – незначительное воздействие (риск не оказывает существенного влияния на операционную деятельность), а 5 – это существенное влияние, которое может привести к серьезным последствиям, включая финансовые потери, повреждение репутации и т.д. На основе произведенной оценки строится матрица распределения рисков (рис. 2), которая визуализирует и приоритизирует риски, основываясь на их вероятности и уровне потенциального воздействия [10].

Матрица рисков может быть использована как инструмент оценки качества процессов управления рисками. Сравнительный анализ текущей матрицы с предыдущими версиями, включающими все значимые риски компании, оцененные по вероятности и воздействию, может показать, насколько система управления рисками способна реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Улучшение распределения рисков (снижение количества критических рисков) может свидетельствовать о высокой эффективности системы риск-менеджмента в организации.

Так, для оценки сокращения количества рисков с высокой степенью воздействия можно использовать формулу (2):

$$K = \frac{R_{\text{выс}}(t-1) - R_{\text{выс}}(t)}{R_{\text{выс}}(t-1)} \quad (2)$$

где K – метрика, оценивающая качество системы управления рисками; $R_{\text{выс}}(t)$ – количество факторов риска с очень высоким, высоким воздействием и воздействием выше среднего в текущем периоде; $R_{\text{выс}}(t-1)$ – аналогичный показатель, рассчитываемый для предыдущего периода. Если коэффициент принимает положительное значение, то система риск-менеджмента достаточно успешно управляет факторами риска. Отрицательное значение свидетельствует о росте числа рисков $R_{\text{выс}}$, что указывает на необходимость пересмотра стратегий управления рисками и принятия дополнительных мер.

Таким образом, предложенная система оценки, основанная на концепции «надежной компании», обеспечивает всесторонний подход к измерению эффективности стратегического планирования, позволяя не только оценить текущее состояние компании, но и прогнозировать

ее долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность, что особенно важно в условиях высокой неопределенности.

Заключение

Анализ показал, что современные стратегии управления претерпевают значительные изменения в условиях динамично меняющейся внешней среды: гибкость и способность к быстрой адаптации стратегий становятся базовыми необходимыми условиями сохранения конкурентоспособности организаций. В этих условиях вектор стратегического планирования смещается на создание условий для постоянной адаптации и построения системы устойчивого развития, что вынуждает организации отходить от принципа закрепления долгосрочных целей развития и использовать их для контроля правильности выбранного направления развития в среднесрочной и краткосрочной перспективе, что позволяет организациям эффективно действовать в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений.

Предложенная система оценки стратегического управления, сущность которой заключается в обеспечении финансовой устойчивости, а также способности продолжать деятельность в длительной перспективе – представляет собой инструмент стратегического планирования, адаптированный под условия изменяющейся внешней среды. Авторские рекомендации по созданию системы оценки основаны на интегративном подходе, который объединяет результаты исследований в области управления рисками, стратегического менеджмента, а также исследований финансовой устойчивости. Эффективность стратегического планирования определяется способностью системы адаптироваться и сохранять устойчивость к негативным воздействиям, обеспечивая при этом стабильное достижение ключевых целей развития и поддержание минимально допустимого уровня успешности в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Андреева А.Н., Головань С.А. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия на основе относительных показателей // Молодая наука Сибири. 2024. № 2 (24). С. 325–331.
2. Nizam E., Ng A., Dewandaru G., Nagayev R., Nkoba M.A. The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector // Multinatl. Financ. Manag. 2019. Vol. 49. P. 35–53.
3. Глушкова А.А. Анализ финансового состояния предприятия // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 8-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2023. С. 67–71.

4. Кононов А.А., Нурулин Ю.Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 186–198.
5. Малова Н.Н. Методологические вопросы разработки комплекса моделей анализа и прогнозирования // Наука без границ. 2020. № 7 (47). С. 88–94.
6. Скрипник О.Б. Методика оценки влияния предпринимательских рисков на экономическую безопасность в антикризисном управлении предприятием // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 5. С. 1569–1584.
7. Скрипник О.Б. Методика оценки влияния предпринимательских рисков на экономическую безопасность в антикризисном управлении предприятием // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 5. С. 1569–1584.
8. Ходоровский М.Я., Алексенко Е.В. Подходы к оценке эффективности стратегии организации // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 3. С. 4–21.
9. Шайдуллина И.И., Хазиахметова Г.А. Показатели оценки эффективности бизнес-процессов организации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. Саратов: ИП Емельянов Н.В., 2021. С. 140–143.
10. Щепетова В.Н., Шамонина К.С. Матричный метод оценки рисков коммерческих предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. Т. 4. № 3. С. 215–219.
11. Gleißner W. Uncertainty and resilience in strategic management: profile of a robust company // International Journal of Risk Assessment and Management. 2023. № 26. P.75–94.
12. Осипов В.А., Красова Е.В., Вичковский Н.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Том 9. – № 4. – С. 1015-1032.
13. Исследование процессов стратегического планирования в крупных российских компаниях // Б1 URL: <https://b1.ru/analytics/b1-survey-strategic-planning-2023/>.