

**Бойко Ю.А.**

аспирантка кафедры Экономики и организации производства экономического факультета Московского государственного технического университета «МАМИ» (МГТУ «МАМИ»),  
ст. преподаватель кафедры Экономики и организации производства МГТУ «МАМИ», зам. декана экономического факультета МГТУ «МАМИ»  
boiko1212@yandex.ru

# Методика оценки стратегического планирования на предприятии

оценка эффективности стратегического  
планирования на промышленном предприятии

## Аннотация

*В статье предлагается универсальная система показателей стратегического планирования, которая может корректироваться в зависимости от потребностей предприятия, основанная на российской и мировой теории и практике экономического анализа. На основе этих показателей построена методика оценки стратегического планирования на предприятии.*

**Р**азвитие предприятия напрямую связано со стратегическими изменениями, которые осуществляются с помощью системы стратегического планирования. Эффективной является такая система стратегического планирования на предприятии, которая способствует достижению его целей и обеспечивает конкурентные преимущества с помощью реализации существующих возможностей и нейтрализации угроз внешней среды, использует сильные и ус-

раняет (компенсирует) слабые стороны внутренней среды. Чтобы оценить эффективность системы стратегического планирования на предприятии, необходимо выбрать такие показатели оценки его деятельности, которые в полной мере отражали бы изменения, связанные с действиями по реализации стратегии. Данные показатели могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми. Каждое предприятие может адаптировать для себя универсальную систему, при

этом набор показателей у разных предприятий, действующих даже в одной отрасли, может существенно отличаться.

В современной теории стратегического планирования разработан целый набор критериев, которым должна отвечать наиболее оптимальная стратегия. Несмотря на то, что различные авторы предлагают свои варианты, они так или иначе повторяют друг друга. Наиболее полно критерии представлены в работе А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда (1). Это так называемые обязательные критерии: соответствие среде (внешней и внутренней), обеспечение конкурентного преимущества и эффективности. Также авторами рассматриваются следующие критерии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска, гибкость и т.п. Однако они являются желательными, но не обязательными, и не могут непосредственно влиять на выбор одной из стратегий.

Однако вопрос, по каким показателям необходимо производить оценку стратегии, и на сегодняшний день остается открытым.

### **Система сбалансированных показателей**

В последнее время были предложены новые показатели эффективности для финансового анализа деятельности предприятия, а также разработаны новые методики оценки достижения стратегических целей. В 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и

Робертом Капланом было проведено исследование с целью выявления новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей предприятия, на основе выводов которого, была разработана система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) (2). Данная система отражает цели предприятия посредством параметров деятельности и показывает логические взаимосвязи этих параметров, также она использует нефинансовые показатели. Основным принцип заключается в том, что достичь цели можно только в том случае, если для нее существуют измеримые показатели.

В системе BSC рассматриваются следующие основные направления оценки деятельности предприятия:

– финансовые показатели, отражающие представление о предприятии у акционеров и инвесторов;

– показатели, ориентированные на профессиональный интерес покупателей;

#### **Ключевые слова:**

стратегическое планирование;  
профиль стратегии развития предприятия;  
интегральный показатель стратегического планирования;  
методика оценки

#### **Keywords:**

strategic planning;  
profile development strategy of the company;  
integrated strategic planning;  
assessment methodology

...у системы BSC

есть один существенный

недостаток:

она не выделяет

приоритетного показателя

оценки эффективности,

с помощью которого

можно было бы

сравнивать различные

стратегии

– бизнес-процессы с учетом их дальнейшей оптимизации;

– перспективы роста за счет обучения персонала, использования специальных программ и т.д.

Однако у системы BSC есть один существенный недостаток: она не выделяет приоритетного показателя оценки эффективности, с помощью которого можно было бы сравнивать различные стратегии.

Таким образом, необходим новый механизм оценки стратегии и всей деятельности по стратегическому планированию на предприятии, который сможет отразить все существенные изменения, связанные с процессом стратегического планирования.

### **Финансовые и нефинансовые показатели эффективности стратегии**

Наиболее существенными показателями финансового анализа, которые используются при страте-

гическом планировании, являются следующие: доходы до выплаты процентов, налогов и амортизации (EBITDA), прибыль от обычных видов деятельности (прибыль до выплаты процентов и уплаты налогов, или операционные доходы, EBIT), чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT), чистый денежный поток (чистое движение денежных средств, NCF), свободный денежный поток (движение денежных средств, FCF), рентабельность инвестированного капитала (ROIC), ожидаемая рентабельность инвестированного капитала (EROIC), средневзвешенная стоимость капитала (WACC), рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA), стоимость операций (приведенное значение свободных денежных потоков, Vor) (3,4). Однако существует ли такой показатель эффективности деятельности предприятия, который можно использовать в качестве универсального при оценке системы стратегического планирования? Среди известных автору работ такого показателя не найдено. Данные финансовые показатели являются важными при финансовом анализе предприятия, но выбрать приоритетный практически невозможно. Максимально полезными они могут быть лишь в совокупности. Коэффициенты отражают финансовую сторону вопроса, и могут быть использованы в качестве показателей оценки эффективности стратегии, то есть могут относиться к критерию эффективности при оценке, таким образом, его уровень значимос-

ти ниже, чем у требуемого интегрального показателя стратегического планирования (см. табл. на с. 36-37).

Помимо финансовых показателей, существуют еще и нефинансовые, которые можно отнести к критериям соответствия среде и обеспечения конкурентного преимущества. Их использование при оценке эффективности стратегического планирования также является важнейшим шагом при создании эффективной системы стратегического планирования на промышленном предприятии.

Резюмируя вышесказанное, необходим такой интегральный показатель стратегического планирования, который включает в себя показатели соответствия внешней и внутренней среде, показатели обеспечения конкурентного преимущества и показатели эффективности. На наш взгляд, удачное визуальное отображение параметров для оценки конкурентоспособности автомобильной продукции было проведено в работе (5), но только для одного из показателей, а именно, для оценки конкурентоспособности.

### **Группы оценочных параметров**

Для начала сведем все параметры стратегического планирования на промышленном предприятии в таблице, приведенной ниже. Все показатели разобьем на пять уровней. За нулевой уровень принимается искомый безразмерный интегральный показатель стратегического планирования. К первому уровню относятся группы показателей соответствия среде, показате-

лей конкурентного преимущества и показателей эффективности, как наиболее обобщенные данные, характеризующие деятельность предприятия.

Состав групп оценочных параметров стратегического планирования представляет собой набор необходимых и достаточных параметров оценки деятельности по стратегическому планированию на промышленном предприятии, однако, при необходимости, набор параметров может быть дополнен другими параметрами с целью учета специфики конкретного предприятия.

### **Профиль стратегии развития предприятия**

Для оценки деятельности по стратегическому планированию на предприятии с учетом соответствия внешней и внутренней среде, конкурентного преимущества и эффективности деятельности

при наличии хотя бы  
одного нулевого  
значения показателя  
стратегия является  
не соответствующей  
всем наиболее важным  
критериям  
и не подлежит  
дальнейшему  
рассмотрению

Таблица  
Состав групп оценочных параметров стратегического планирования на промышленном предприятии

Оценочные параметры стратегического планирования по степени их обобщения						
0-ой уровень	1-ый уровень	2-ой уровень	3-ий уровень	4-ый уровень		
Интегральный показатель стратегического планирования (КСП <sub>Инт</sub> )	Соответствие среде (КСр)	Соответствие внешней среде (К <sub>ВнешСр</sub> )	Обеспеченность ресурсами (ОР)	Надежность поставщиков (НПост)		
			Востребованность продукции предприятия (ВПП)	Степень зависимости от поставщиков (СЗПост)		
Интегральный показатель	Соответствие среде (КСр)	Соответствие внешней среде (К <sub>ВнешСр</sub> )	Конкуренция (Конк)	Надежность покупателей (НПок)		
			Деяющие силы отрасли (ДСО)	Интенсивность конкурентной борьбы (ИКонкБ)		
				Перспективы развития отрасли (ПРОтр)	Доля рынка (ДР)	
			Соответствие внутренней среде (К <sub>ВнутрСр</sub> )		Степень интеграции основных конкурентов (СИКонк)	Глобализация отрасли (ГО)
				Соответствие среде (КСр)	Соответствие внутренней среде (К <sub>ВнутрСр</sub> )	Экономические тенденции отрасли (ЭТО)
			Соответствие среде (КСр)			Соответствие среде (КСр)
				Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	
			Соответствие среде (КСр)			Соответствие среде (КСр)
				Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	
			Соответствие среде (КСр)			Соответствие среде (КСр)
Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	Репутация предприятия (РП)		Репутация предприятия (РП)		
		Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	Сохраняемость (Сохр)	Сохраняемость (Сохр)	
Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)			Безотказность (Без)	Безотказность (Без)	
		Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	Долговечность (Долг)	Долговечность (Долг)	
Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)			Ремонтопригодность (Рем)	Ремонтопригодность (Рем)	
		Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	Токсичность (Токс)	Токсичность (Токс)	
Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)			Акустичность (Ак)	Акустичность (Ак)	
		Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	Экологичность (Эк)	Экологичность (Эк)	
Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)			Надежность (Над)	Надежность (Над)	
		Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)	Качество продукции (КачП)	Качество продукции (КачП)	
Соответствие среде (КСр)	Соответствие среде (КСр)			Мужество (К <sub>МужП</sub> )	Мужество (К <sub>МужП</sub> )	





секторов градуируются таким образом (например, от 0 до 1), чтобы значения параметров не выходили за пределы оценочного поля.

По мере приближения к центру оценочного поля значение параметра ухудшается, либо, в случае нулевого значения, свидетельствует об его отсутствии. При наличии хотя бы одного нулевого значения показателя стратегия является не соответствующей всем наиболее важным критериям и не подлежит дальнейшему рассмотрению. Однако необходимо учитывать, что для каждого конкретного предприятия существует возможность корректировки обязательных критериев, которые учитывали бы его специфику. Например, для предприятий-монополистов в какой-либо отрасли критерии соответствия внешней среде и обеспечения конкурентного преимущества могут отсутствовать частично либо полностью.

Параметры, которые трудно выразить количественным измерением, оцениваются экспертно по бальной шкале. Профиль стратегии строится исходя из того, что параметры оценки стратегического планирования на предприятии имеют равный вес, поэтому площадь секторов одинакова. Однако существует возможность для конкретного предприятия, с целью учета его специфики и более точной оценки предлагаемой стратегии, установить приоритетность каждого из показателей путем присвоения ему большего веса. Это возможно осуществить с помощью изменения внутреннего угла сектора. При увеличении

угла – площадь поля конкретного показателя становится больше, а его вес соответственно увеличивается в сравнении с другими показателями, и наоборот.

### **Расчет интегрального показателя стратегического планирования**

Определение интегрального показателя стратегического планирования сводится к определению площади, занимаемой на оценочном поле профилем стратегии. Каждый параметр, представленный на профиле, отображается сектором ограниченной окружностью с радиусом равным числовому значению соответствующего параметра и вершиной внутреннего угла  $\alpha$ , определяемого как степень влияния данного параметра среди всего набора параметров. В приведенном на *рис. 1* примере все параметры равнозначны, следовательно, угол  $\alpha = 2\pi/n$ , где

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
методики построения  
профиля не только  
позволяет сравнивать  
разные стратегии  
развития предприятия,  
но и оценивать  
результативность  
работы управляющего  
персонала

$n$  – количество параметров оценки стратегического планирования. Площадь сектора, олицетворяющего параметр, определяется как  $S_j = \pi \times r_j^2/n$ . Далее складываем площади всех сегментов.

Формула расчета площади фигуры, вписанной в окружность радиуса  $r=1$ , будет следующей:

$$S_{\text{проф}} = \sum_{i=1}^n S_i = \frac{\pi}{n} \cdot r_1^2 + \frac{\pi}{n} \cdot r_2^2 + \dots + \frac{\pi}{n} \cdot r_i^2 = \\ = \frac{\pi}{n} \cdot (r_1^2 + r_2^2 + \dots + r_i^2) = \frac{\pi}{n} \cdot \sum_{i=1}^n r_i^2$$

где:  $S_{\text{проф}}$  – площадь профиля разрабатываемой стратегии, кв.ед.;

$S_j$  – площадь  $i$ -го сегмента профиля разрабатываемой стратегии, кв. ед.;

$r_i$  – радиус  $i$ -го сегмента профиля разрабатываемой стратегии, равный значению параметра в безразмерном виде, ед.

Расчет интегрального показателя стратегического планирования (КСП<sup>инт</sup>) осуществляется по следующей формуле:

$$K_{\text{СП}}^{\text{инт}} = \frac{S_{\text{проф}}}{S_{\text{общ}}} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n \cdot r^2} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n}$$

где:  $S_{\text{общ}}$  – общая площадь оценочного поля, кв. ед.;

$r$  – радиус оценочного поля, в нашем случае  $r = 1$ , ед.

В случае неравноценности влияния параметров формула для определения площади профиля разрабатываемой стратегии будет иметь вид:

$$S_{\text{проф},N} = \sum_{i=1}^n r_i^2 \cdot j_i$$

где:  $j_i$  – удельный вес (влияние)  $i$ -го фактора, при этом

$$\sum_{i=1}^n j_i = 1$$

Отсюда интегральный показатель стратегического планирования имеет вид:

$$K_{\text{СП},N}^{\text{инт}} = \sum_{i=1}^n r_i^2 \cdot j_i$$

Использование профиля стратегии развития предприятия позволяет объединить финансовые и нефинансовые характеристики стратегии в один безразмерный интегральный показатель стратегического планирования на предприятии. Таким образом, можно построить профиль другой разработанной стратегии на одном оценочном поле и сравнить их с помощью интегральных показателей стратегического планирования. Также возможно сравнивать стратегии развития предприятия и предприятия-конкурента.

Использование методики построения профиля не только позволяет сравнивать разные стратегии развития предприятия, но и оценивать результативность работы управляющего персонала, сравнивая профиль за последующие отчетные периоды времени. Кроме того, анализ деятельности других предприятий показал, что вблизи начала координат профиля стратегии существует так называемая красная зона, попадание в которую для предприятия грозит тяжелыми последствиями.

### **Преимущества предложенной методики**

Предложенная методика оценки стратегического планирования на предприятии позволяет создать универсальный показатель, с помощью которого можно учитывать как финансовые, так и нефинансовые

нансовые критерии оценки стратегии, а именно – это интегральный показатель стратегического планирования. Важной особенностью методики является возможность сравнения интегральных показателей стратегического планирования для каждой разработанной стратегии на предприятии и, на основе этого осуществлять выбор наиболее оптимального из предложенных вариантов. При наличии необходимой информации можно сравнивать стратегии предприятия со стратегиями его конкурентов.

### **Литература**

1. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд III. – 12-е изд., пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 924 с. – ISBN 978-5-8459-0407-2.
2. Balanced Scorecard (BSC) в России (Электронный ресурс). –

Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/>. – Загл. с экрана.

3. Юджин Ф. Бригхэм, Майкл С. Эрхардт. Финансовый менеджмент: пер. с англ. / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт, под ред. к.э.н. Е.А. Дорофеева. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 960 с. – ISBN 5-94723-537-4.
4. П. Этрилл. Финансовый менеджмент для неспециалистов: пер. с англ. / П. Этрилл, под ред. Е.Н. Бондаревской. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с. – ISBN 978-5-469-00375-5.
5. Ионов В.И., Тайво М.И. Механизм оценки конкурентоспособности автомобильной продукции двигателестроения / Ионов В.И., Тайво М.И. // Известия МГТУ «МАМИ». – Раздел 4. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2007. – №2(4). – С. 270-276.

рп

### **Boiko Yu.A.**

*Post-graduate student, senior lecturer, deputy dean of the Department of economics and production organization, Moscow State Technical University «MAMI»*

### **Methods of evaluation of strategic planning at the enterprise**

Evaluating the effectiveness of strategic planning at industrial enterprises

Annotation

*In this article we propose a universal system of indicators for strategic planning, which may be adjusted depending on the needs of an enterprise, based on Russia and the world theory and practice of economic analysis. On the base of these indicators is developed the methodology for assessment the strategic planning at the enterprise.*