

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ STRATEGIC MANAGEMENT

Экономические системы. 2023. Том 16, № 1 (60). С. 59–73.

Economic Systems. 2023;16(1(60)):59-73.

Научная статья

5.2.6 – Менеджмент

УДК 005.2

DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-1-59-73

Особенности стратегического менеджмента в коммерческих и государственных организациях

Вадим Васильевич Портных^{1✉}, Наталья Леонидовна Бондаренко²

¹ Высшая школа финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, vportnykh@mail.ru

² Клиническая больница № 85 Федерального медико-биологического агентства, Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова Минздрава России, Москва, Россия, bondarenkomed@yandex.ru

Аннотация. Определены ключевые факторы актуальности внедрения стратегического управления в государственных учреждениях. Обоснованы базовые отличия элементов стратегического планирования в государственных и коммерческих организациях: миссии, видения, главные стратегические цели, стратегические задачи, стратегические карты и операционные планы. Выявлены особенности организации стратегического менеджмента коммерческих и государственных учреждений на этапах подготовки к внедрению системы стратегического управления, создания стратегического комитета, разработки и защиты стратегических планов организации и ее отдельных подразделений, контроля выполнения планов и отчетности руководителей на стратегическом комитете.

Ключевые слова: миссия, видение, стратегический менеджмент, стратегические цели, стратегические задачи, оперативные планы, стратегический комитет

Для цитирования: Портных В.В., Бондаренко Н.Л. Особенности стратегического менеджмента в коммерческих и государственных организациях // Экономические системы. 2023. Том 16, № 1 (60). С. 59–73. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-1-59-73.

© Портных В.В., Бондаренко Н.Л., 2023

Original article

Features of strategic management in commercial and government organizations

Vadim V. Portnykh^{1✉}, Natalya L. Bondarenko²

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, vportnykh@mail.ru

² Clinical Hospital No. 85 of the FMBA, Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of Russia, Moscow, Russia, bondarenkomed@yandex.ru

Abstract. The key factors of the relevance of the implementation of strategic management in public institutions are identified. The basic differences between the elements of strategic planning in government and commercial organizations are substantiated: mission, vision, main strategic goals, strategic objectives, strategic maps and operational plans. The features of the organization of strategic management of commercial and government institutions are revealed at the stages of: preparation for the implementation of the strategic management system, the creation of a strategic committee, the development and protection of strategic plans of the organization and its individual units, monitoring the implementation of plans and reporting managers on the strategic committee.

Keywords: mission, vision, strategic management, strategic goals, strategic tasks, operational plans, strategic committee

For citation: Portnykh V.V., Bondarenko N.L. Features of strategic management in commercial and government organizations. *Economic Systems*. 2023;16(1(60)):59-73. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-1-59-73.

Введение

Стратегический менеджмент представляет собой управленческий подход, основанный на ориентации всей деятельности организации на достижении долгосрочных и среднесрочных целей ее развития путем выработки и обеспечения реализации направленного на эти цели комплекса задач.

В своем первоначальном виде стратегический менеджмент являлся концепцией управления исключительно бизнес-организациями, ориентированными на получение прибыли. Появившись в середине 1970-х гг. на Западе в ответ на увеличение турбулентности внешней среды бизнеса, стратегический менеджмент к настоящему времени приобрел теоретические и практические заделы для качественного рывка в область общепринятых норм управления современной бизнес-организацией. По мере своего развития эта концепция приобрела обоснованность, стройность, эффективную структуру процесса и заняла заметное

место среди факторов успеха рыночных фирм и корпораций. «В России в силу запоздалого становления рыночной экономики интерес к стратегиям фирм возник лишь недавно, однако ныне он быстро усиливается на фоне обострения конкуренции на внутреннем рынке, освоения компаниями современных моделей роста и интеграции страны в мировое хозяйство» [1, с. 7].

Эта эффективная система управления в настоящее время активно внедряется и в деятельность многочисленных организаций государственного сектора экономики России.

Основными факторами обращения к использованию инструментов стратегического менеджмента в российских государственных учреждениях являются:

- необходимость соответствия эффективности учреждений достижению ключевых показателей реализации государственной социально-экономической политики;
- исторический опыт успешного долгосрочного пятилетнего планирования развития экономики СССР;
- возможные изменения в масштабе и структуре учреждения, требующие использования нового, более эффективного инструмента управления;
- усиление конкуренции со стороны как коммерческих, так и государственных учреждений;
- наличие многочисленных примеров успешного применения системы стратегического менеджмента в управлении коммерческими и некоммерческими организациями.

Особую актуальность стратегический менеджмент в настоящее время приобретает в связи с экономической политикой государства, выстраиваемой на основе планирования и реализации долгосрочных социально-экономических проектов. При этом на основании анализа результатов достаточно продолжительного периода внедрения стратегического менеджмента в практику деятельности государственных организаций можно отметить значимые отличия этого процесса от подобного в применении к коммерческим предприятиям. В данной статье эти отличия выявляются в виде особенностей стратегического планирования и организации стратегического менеджмента.

Основная часть

Особенности стратегического плана коммерческих и государственных организаций

Стратегическое планирование предусматривает разработку стратегического плана развития организации, часто включающего элементы операционализации (организации реализации) стратегии в виде операционных планов или дорожных карт.

Основными частями стратегического плана любой организации являются миссия, видение, главные цели, стратегические задачи, операционные планы. Далее рассмотрим принципиальные отличия этих элементов в коммерческих и государственных организациях.

Миссия представляет собой заявление о стремлении организации максимально удовлетворить интересы связанных с ней сторон (граждан, потребителей, клиентов, учредителей, персонала, управляющих, партнеров, государства).

В существовании бизнес-организации заинтересованы следующие основные группы лиц и организаций:

- собственники и акционеры компании, которые в первую очередь заинтересованы в получении максимальной прибыли от деятельности бизнес-организации;
- потребители продуктов и услуг компании (ее клиенты), которые заинтересованы в получении товаров и услуг максимального качества по минимальным ценам;
- персонал и менеджеры – ждут от компании достойной оплаты своего труда, участия в прибылях и удовлетворенности процессом работы;
- государство и общество – заинтересованы в бизнес-организации с точки зрения получения от нее выплат в виде налогов, пошлин, сборов, пожертвований, а также создания и поддержания рабочих мест граждан;
- поставщики и партнеры – заинтересованы в компании как в источнике доходов за представляемые ей свои товары и услуги, в том числе финансовые (банки).

В государственных учреждениях, где основным стейкхолдером является государство, ориентация миссии организации приобретает социально-экономическую направленность, что выражается в ограничении миссии интересами граждан (потребителей), государства и персонала.

Видение компании – это прообраз организации в обозримом будущем, представленный в качественных параметрах. В отличие от миссии видение обладает определенным сроком, который, по сути, является сроком периода стратегического планирования. Минимальным может считаться трехлетний срок, а максимальным – 25–30 лет. Это зависит от отрасли, возраста компании, величины организации, масштаба деятельности, долгосрочности планируемых проектов развития, амбиций владельцев и менеджеров и других причин.

Известные теоретики и практики стратегического планирования Роберт Каплан и Дейвид Нортон выделяют три обязательные составляющие видения компании:

- 1) завышенную цель, связанную с миссией;
- 2) определение рыночной ниши;
- 3) временной горизонт достижения этой цели [2, с. 43].

Таким образом, в видении отражаются желаемые результаты достижения одной или нескольких главнейших целей и задач, поставленных перед компанией на ближайший плановый период.

Для коммерческих организаций это могут быть цели, связанные с ростом бизнеса, повышением его эффективности, ростом доли рынка, выходом на новые рынки, выводом на рынок новых продуктов и услуг, приобретением, строительством новых производственных и прочих активов, развитием персонала и пр.

Для государственных организаций характерными целями являются расширение масштабов деятельности, улучшение обслуживания граждан, освоение

новых продуктов и услуг, рост результатов профильной деятельности, развитие персонала и пр.

При этом результаты, отраженные в видении, как правило, предоставляются в качественных параметрах.

Главное отличие в использовании видения в государственных организациях в сравнении с коммерческими фирмами заключается в том, что этот элемент стратегического планирования очень редко разрабатывается и применяется в долгосрочном планировании из-за недостаточной конкретики.

Главные цели (или главные стратегические цели) – целевые значения ключевых параметров развития организации по годам на весь период стратегического планирования [3, с. 121]. Система главных целей, по сути, представляет собой концентрированную стратегию организации самого верхнего уровня. Главные цели представляются в табличном виде. Для каждого показателя главных стратегических целей определяются целевые значения на период стратегического планирования.

К главным целям бизнес-организации относятся цели, связанные с прибылью, капитализацией, выручкой, долей рынка и прибыльностью.

Ниже приводится пример типичной таблицы главных целей бизнес-организации (табл. 1).

Таблица 1

Главные стратегические цели коммерческой организации

Показатель главных целей	Единица измерения	Целевые значения показателя периода стратегического планирования		
		2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка	Млн руб.	200	300	350
Доля рынка	%	20	25	25
Рентабельность по выручке	%	10	12	14
Чистая прибыль	Млн руб.	20	36	49
Капитализация	Млн руб.	200	360	490
Емкость рынка	Млн руб.	1000	1200	1400

В систему главных целей государственного учреждения могут входить такие показатели, как: доход, уровень расходов, рентабельность, финансовый результат, результативность основной деятельности (отражает результаты удовлетворения социально-экономических потребностей граждан и развитие общества в разрезе специализации учреждения), рейтинг учреждения, средний доход на одного сотрудника в месяц и пр.

Наглядно проиллюстрировать систему главных целей государственного учреждения можно на примере государственной клинической больницы (табл. 2).

Таблица 2

**Система главных стратегических целей государственной
клинической больницы**

Главная цель	Показатель главной цели	Единица измерения	Целевые значения показателя			
			2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Высокий темп роста доходов	Общий доход	Млн руб.	995,2	1058,5	1090,0	1103,0
	Доход от ОМС	Млн руб.	907,2	968,1	980,1	985,0
	Доход от платных услуг	Млн руб.	79,4	87,6	95,0	100,0
Оптимизированные расходы	Операционная рентабельность	%		1,5	1,8	1,8
Рост финансовых результатов	Финансовый результат основной деятельности	Млн руб.	-7,1	16,0	20,0	20,0
Рост результативности лечения	Послеоперационная летальность	%	2,4	2,3	2,2	2,0
	Реанимационная летальность	%	19,9	19,0	18,5	18,0
Рост рейтинга	Рейтинг департамента	Балл	79	82	85	85
Достойная оплата труда	Средний доход на одного работника в месяц	Тыс. руб.	67,2	70,0	72,0	74,0

Как можно заметить из приведенных примеров систем главных целей коммерческих и государственных организаций, основные их отличия заключаются в следующем. В компаниях главные цели четко связаны с прибылью, капитализацией и факторами прибыли (емкостью рынка, долей рынка, выручкой и рентабельностью). А в государственных учреждениях, наряду с экономическими показателями организации (доходом, финансовым результатом и пр.), они включают в себя социально-экономические показатели.

Стратегические задачи представляют собой пути достижения стратегических целей и характеризуются планируемым результатом, содержанием процесса и ответственным за их реализацию. Отдельная стратегическая задача отвечает на вопрос «Что нужно конкретно сделать для достижения определенной стратегической цели?». SWOT-анализ представляет собой широко применяемую в практике стратегического планирования процедуру выявления стратегических задач, связанных с каждой целью. Таким образом, стратегических задач значительно больше, чем целей.

В системно сгруппированном виде комплекс стратегических задач отдельной организации представляет собой стратегическую карту. Идея использования стратегической карты была впервые предложена в 1996 г. Р. Капланом и Д. Нор-

тоном. Согласно их методологии, стратегические задачи были распределены по стратегической карте среди четырех горизонтальных полос, каждая из которых представляет собой так называемую перспективу: финансы, клиенты и внешнее окружение, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост (примеры классических стратегических карт можно в большом количестве найти в интернете).

Необходимо отметить, что стратегические карты первоначально создавались и использовались только в коммерческих организациях. Но со временем, доказав свою эффективность как инструмент стратегического управления, они стали достаточно широко применяться и в государственном секторе. При этом структуры стратегических карт для государственных учреждений заметно отличаются от классических структур стратегических карт Каплана и Нортон. Эти отличия обусловлены как стратегическими областями (сегментами стратегических карт, относящимися к определенным функциональным направлениям деятельности организации), так и формулировками самих стратегических задач.

Например, нами был разработан и широко внедрен уникальный вариант типовой стратегической карты для государственных медицинских учреждений (рис. 1). Данная конфигурация стратегической карты состоит из четырех стратегических областей.

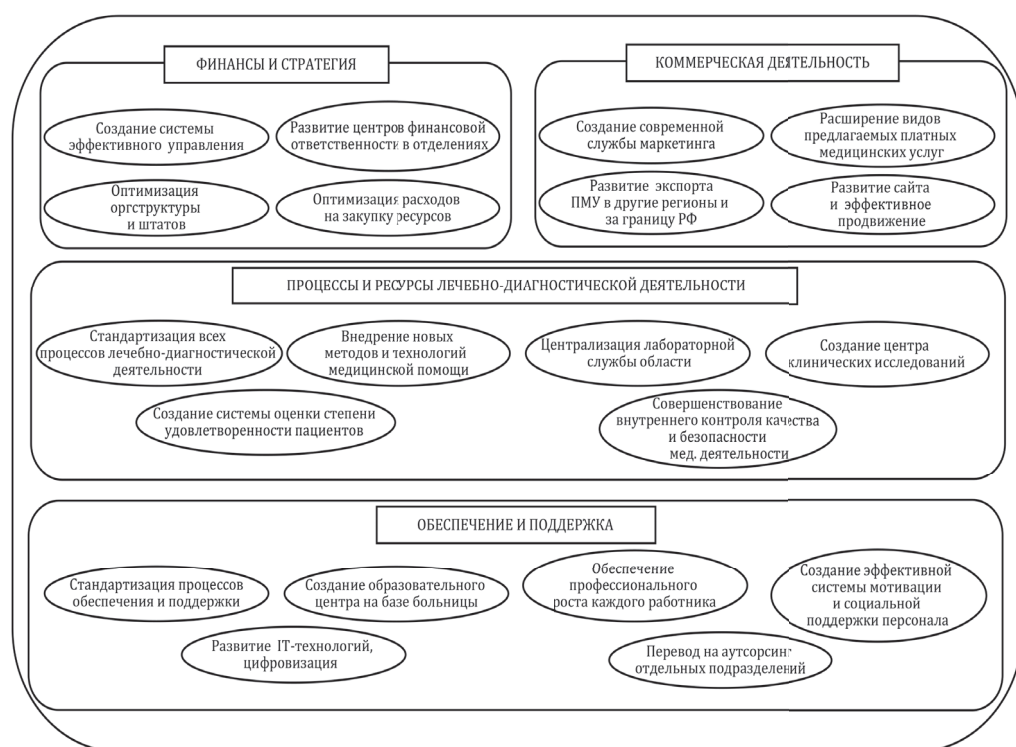


Рис. 1. Типовая стратегическая карта государственной клинической больницы

Центральной и наиболее обширной областью стратегических задач для государственных медицинских учреждений является область «Процессы и ресурсы лечебно-диагностической деятельности», которую составляют следующие стратегические задачи:

- стандартизация всех процессов лечебно-диагностической деятельности;
- внедрение новых методов и технологий медицинской помощи;
- лицензирование и внедрение новых видов высокотехнологичной медицинской помощи;
- создание центра клинических исследований;
- создание системы оценки степени удовлетворенности пациентов;
- совершенствование внутреннего контроля качества и безопасности.

Для стратегической области «Финансы и стратегия» характерны следующие стратегические задачи:

- создание системы эффективного управления учреждением;
- развитие центров финансовой ответственности в отделениях;
- оптимизация организационной структуры и штатов;
- оптимизация расходов на закупку ресурсов.

Стратегическая область «Коммерческая деятельность» включает в себя такие стратегические задачи, как:

- создание современной службы маркетинга;
- расширение видов платных услуг;
- развитие экспорта платных медицинских услуг;
- развитие сайта и эффективное продвижение учреждения и его услуг.

В области «Обеспечение и поддержка» были определены следующие стратегические задачи:

- стандартизация всех процессов обеспечения и поддержки;
- создание образовательного центра на базе больницы;
- обеспечение профессионального роста каждого работника;
- создание эффективной системы мотивации и поддержки персонала;
- развитие IT-технологий и цифровизация;
- перевод на аутсорсинг отдельных подразделений.

Стратегические задачи должны предусматривать набор показателей, измерителей и целевых значений показателей по годам на период стратегического планирования, а также *операционные планы* (дорожные карты), направленные на реализацию каждой стратегической задачи.

Дорожные карты представляют собой систематизированный комплекс мероприятий, направленных на достижение целевых показателей стратегических задач. Для каждого мероприятия, согласно широко распространенной методологии стратегического планирования, определяются сроки реализации мероприятия, ответственные за его исполнение, а также планируемый результат реализации мероприятия.

Методология выработки стратегических задач в последние годы прочно вошла в практику стратегического планирования крупных и продвинутых коммер-

ческих компаний за рубежом и в России. Для их грамотного определения проводятся стратегические сессии, на которые приглашаются топ-менеджмент и учредители, создаются уникальные для каждой организации системы показателей реализации стратегических задач [4].

В отличие от бизнес-организаций в системе стратегического планирования государственных учреждений в настоящее время стратегические задачи, как правило, пока еще не нашли широкого применения. Это объясняется как сложностью нахождения эффективных их формулировок, так и общим низким уровнем проникновения современной методологии стратегического менеджмента в практику деятельности государственных организаций.

В свою очередь оперативные планы в виде дорожных карт достаточно широко используются в практике государственных учреждений, порой чаще, чем в коммерческих компаниях. Данное обстоятельство можно объяснить, с одной стороны, массовым применением дорожных карт в управлении на высших отраслевых государственных уровнях (в госпрограммах и министерствах), а с другой – тем, что в коммерческих структурах стараются не прибегать к излишней бюрократизации процедур стратегического планирования, надеясь на опыт управления руководителей.

В обобщенном виде особенности элементов типового стратегического плана коммерческих и государственных организаций представлены в табл. 3.

Таблица 3

Особенности элементов стратегического плана в различных организациях

Элемент стратегического плана	Ключевые характеристики элементов стратегического плана	
	Коммерческая организация	Государственная организация
Миссия	Отражает интересы широкого круга стейкхолдеров, как правило, клиентов, собственников, персонала, государства, партнеров	В основном отражает интересы граждан государства и иногда персонала
Видение	Используется в стратегическом планировании в основном в компаниях, ориентирующихся на западную культуру ведения бизнеса	Очень редко разрабатывается и применяется в долгосрочном планировании из-за недостаточной конкретики
Главные цели	Четко связаны с прибылью, капитализацией и факторами прибыли (емкостью рынка, долей рынка, выручкой и рентабельностью)	Наряду с экономическими показателями организации (доходом, финансовым результатом и пр.) включают социально-экономические показатели граждан

Окончание табл. 3

Элемент стратегического плана	Ключевые характеристики элементов стратегического плана	
	Коммерческая организация	Государственная организация
Стратегические задачи	В компаниях, внедряющих современный стратегический менеджмент, являются ключевым элементом среднесрочного планирования и контроля	Далеко не всегда используются в стратегическом планировании по причине отсутствия внедрения современной методологии процесса
Оперативные планы	Не всегда используются как формальный инструмент операционализации стратегических задач, надеясь на опыт и квалификацию менеджеров	В последнее время получили широкое применение в виде дорожных карт, направленных как на достижение целей, так и на решение задач

Особенности организации стратегического менеджмента коммерческих и государственных учреждений

Процедура организации стратегического управления для коммерческих и государственных учреждений может состоять из четырех этапов: подготовки к внедрению системы стратегического управления, создания стратегического комитета, разработки и защиты стратегических планов организации и ее отдельных подразделений, контроля выполнения планов и отчетности руководителей на стратегическом комитете (проведение стратегических сессий). Далее подробно рассмотрим содержание каждого этапа и его особенности в коммерческих и государственных организациях.

Этап 1. Подготовка к внедрению системы стратегического управления.

Внедрение такой сложной системы управления, как стратегическое управление, требует серьезной подготовки с привлечением консультантов – признанных специалистов в области практического стратегического менеджмента.

Подготовка проходит в два этапа. На первом этапе проводится встреча приглашенного консультанта с высшим руководством организации. На этой встрече консультант делает краткую презентацию типовой системы стратегического менеджмента, обосновывает цели и задачи проекта внедрения этой системы в учреждении, организацию внедрения и ответственных лиц. Там же проходит утверждение состава рабочей группы по внедрению и плана работ.

На втором этапе проводится встреча консультанта широким составом руководителей высшего и среднего звена. На этой встрече консультант делает подробную презентацию системы стратегического менеджмента, включающую определение роли, целей и задач системы в комплексном управлении организации, описание структуры процесса стратегического планирования и операционализации стратегии развития. Кроме того, представляется проект детального плана стратегического развития организации, происходит объяснение его структуры и методики его разработки.

В конце подготовительного этапа руководитель организации объявляет о старте проекта по внедрению системы стратегического управления в учреждении, информирует собравшихся о составе рабочей группы по внедрению проекта и плане работ.

К особенностям подготовительного этапа в коммерческих организациях можно отнести необходимость подробной аргументации экономической эффективности проекта при представлении его перед руководством. Это объясняется крайне негативным отношением к формально кажущимся излишне бюрократическим процедурам у организаторов бизнеса.

В государственных организациях на подготовительном этапе внедрения системы стратегического управления следует уделить достаточно много времени погружению руководителей всех рангов в теорию стратегического менеджмента и подкреплению ее актуальности реальными примерами успешного применения в государственных организациях.

Этап 2. Создание стратегического комитета. Для эффективной организации процесса стратегического управления образуется стратегический комитет. В его состав входят руководитель организации и ряд его заместителей, внешний консультант. Стратегический комитет становится постоянно действующим органом управления перспективным развитием организации. Все процедуры стратегического планирования и контроля прописываются в утвержденном положении о стратегическом комитете. Далее приводятся ключевые разделы положения, определяющие задачи и условия функционирования стратегического комитета (комитета).

1. Общие положения:

1.1. Комитет является коллегиальным совещательным органом организации, подчиняющимся руководителю учреждения.

1.2. Цель комитета – обсуждение в форме открытой дискуссии и анализ стратегических вопросов развития организации, выработка рекомендаций для принятия решений руководителем.

1.3. Комитет осуществляет предварительную проработку вопросов в области стратегии развития организации. Решения комитета носят рекомендательный характер для руководителя организации.

2. Функции комитета:

2.1. Обсуждение и анализ по поручению руководителя организации стратегических вопросов.

2.2. Контроль цикла стратегического управления в организации.

2.3. Утверждение методологии стратегического планирования.

2.4. Распределение ролей стратегического планирования между подразделениями организации.

2.5. Рассмотрение, согласование и рекомендации к утверждению стратегии организации.

2.6. Утверждение стратегических целей организации.

2.7. Рассмотрение отчетов о выполнении этапов плана стратегического развития и корректировка мероприятий стратегического плана организации.

3. Состав комитета и порядок его формирования:

3.1. Персональный состав комитета формируется из руководителей организации и внешних специалистов. Членами комитета могут быть только физические лица.

3.2. Количественный состав комитета утверждается решением руководителя организации. Персональный состав комитета утверждается руководителем организации.

3.3. Председателем комитета является руководитель организации.

4. Организация работы комитета:

4.1. План работы комитета составляется с учетом плана работы руководителя, а также членов комитета сроком на один календарный год.

4.2. Заседания комитета проводятся в соответствии с планом работы комитета, а также по мере необходимости.

5. Порядок проведения заседаний комитета:

5.1. По результатам заседания комитета секретарь составляет протокол заседания.

5.2. Секретарь комитета направляет всем членам комитета, секретарю руководителя и назначенным исполнителям по электронной почте копии протокола (выписки из протокола) заседания.

Количество членов стратегического комитета не зависит от вида организации, а определяется размерами и сложностью структуры учреждения.

В состав стратегического комитета коммерческой организации наряду с руководителем и его ключевым заместителями, как правило, входят менеджеры, ответственные за стратегическое планирование, финансы, маркетинг, персонал и основную деятельность.

В государственных организациях стратегический комитет в основном формируется из руководителя и его заместителей.

Этап 3. Разработка и защита стратегических планов. Стратегические планы, особенно крупных организаций, часто разрабатываются как для всего учреждения, так и для отдельных его подразделений.

Стратегические планы развития подразделений организации – составная часть общего стратегического плана развития учреждения. Они разрабатываются после выработки показателей и их целевых значений для стратегических задач учреждения.

Эти планы состоят из двух блоков. Первый блок – это экономические (для коммерческих организаций) и социально-экономические (для некоммерческих организаций) показатели деятельности подразделения.

Второй блок – операционные планы (дорожные карты) каждого подразделения, направленные на реализацию стратегических задач подразделения.

В первый год внедрения системы стратегического управления в любой организации непременно возникают трудности при разработке стратегических планов. Для их преодоления следует, во-первых, прибегать к помощи опытных внешних консультантов, а во-вторых, принять в штат (обучить) специалиста в области

стратегического планирования для постоянной методической и практической помощи по подготовке стратегических планов организации и ее подразделений.

При этом работа по системной организации подготовки стратегических планов в государственных организациях (в отличие от коммерческих) требует большего времени и усилий в силу отсутствия, как правило, соответствующего образования и навыков у руководителей и персонала.

Этап 4. Проведение стратегических сессий. На стратегических сессиях происходят защиты стратегических планов организации и ее подразделений, отчеты о выполнении этих планов, а также решаются другие вопросы стратегического характера.

В начале года на стратегическом комитете происходят защиты стратегических планов организации и ее подразделений. Разработчики стратегии развития организации и руководители подразделений презентуют соответствующие стратегические планы на ближайший год. Члены комитета высказывают замечания и предложения по представляемым документам и принимают их (сразу или на основе доработки).

Лицо, ответственное за стратегическое планирование в организации, и руководители подразделений отчитываются о достижении запланированных показателей работы организации и подразделений за 3–6 месяцев и год, а также о степени выполнения мероприятий оперативных планов. Члены комитета оценивают работу организации и подразделений за отчетный период, предлагают и утверждают новые инициативы, корректируют планы развития отделений. Этим достигается непрерывность и контролируемость выполнения стратегических планов развития.

При этом в коммерческих организациях стратегические сессии могут походить до четырех-пяти раз в год, а в государственных организациях, как правило, не более двух-трех раз в год.

В обобщенном виде особенности организации стратегического менеджмента в коммерческих и государственных организациях представлены в табл. 4.

Таблица 4

Особенности этапов организации системы стратегического менеджмента в различных организациях

Этап организации системы стратегического менеджмента	Ключевые характеристики этапа организации системы стратегического менеджмента	
	Коммерческая организация	Государственная организация
Подготовка к внедрению системы стратегического менеджмента	При подготовке к внедрению необходимо сделать упор на коммерческую целесообразность внедрения нового инструмента управления	При подготовке к внедрению необходимо уделить повышенное внимание погружению руководителей в теорию и методологию процесса стратегического планирования

Окончание табл. 4

Этап организации системы стратегического менеджмента	Ключевые характеристики этапа организации системы стратегического менеджмента	
	Коммерческая организация	Государственная организация
Создание стратегического комитета организации	В состав стратегического комитета, как правило, входят руководитель компании, ключевые заместители, а также специалист в области стратегического планирования в роли секретаря	Наряду с руководителем и ключевыми замами входят руководители специализированных подразделений экономики, маркетинга и финансов, которые могут быть не в должностях заместителей руководителя
Разработка стратегических планов	Стратегический план компании разрабатывается членами стратегического комитета, с использованием их ресурсов. Стратегические планы подразделений разрабатываются руководителями подразделений	Стратегический план компании и стратегические планы подразделений разрабатываются под непосредственным кураторством выделенного специалиста в области стратегического планирования или внешнего консультанта
Частота проведения стратегических сессий	От трех до пяти раз в год (подведение итогов года, защита годовой стратегии, итоги 1-го, 2-го и 3-го кварталов – максимум)	От двух до трех раз в год (подведение итогов года, защита годовой стратегии, итоги 1-го полугодия – максимум)

Заключение

Таким образом, в настоящее время в Российской Федерации мы можем наблюдать достаточно активное внедрение методологии и отдельных элементов стратегического менеджмента в практическую деятельность коммерческих и государственных организаций.

При этом, если в коммерческих организациях процессы стратегического планирования и постановки системного стратегического менеджмента проходят по своей классической схеме, т. е. по канонам современной теории, то многие государственные организации ищут и находят эффективные пути адаптации этого прогрессивного метода управления к их внешним и внутренним реалиям.

В целом же внедренные системы стратегического управления в государственных и коммерческих учреждениях нацеливают последние на эффективное развитие, обеспечивают достижение перспективных показателей деятельности, контролируют выполнение системы комплексных мероприятий развития, а также формируют эффективных менеджеров.

Список источников

1. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография. 2-е изд. СПб. : Высшая школа менеджмента : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008.

2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2007.
3. Портных В.В. Стратегия бизнеса. М. : ИТК «Дашков и К^о», 2015.
4. Степанов А.А., Рыбин М.В., Яровова Т.В. Особенности формирования профессиональных компетенций менеджера в инновационной сфере // Экономические системы. 2021. Том 14. № 3 (54).

References

1. Katkalo V.S. Evolution of the theory of strategic management : monograph : 2nd ed. Saint-Petersburg : Higher School of Management : Izdat. dom S.-Petersburg State University, 2008. (In Russ.).
2. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategic maps : per. with engl. Moscow : Olympus-Business, 2007. (In Russ.).
3. Portnykh V.V. Business Strategy. Moscow : ПТК «Dashkov & Co.», 2015. (In Russ.).
4. Stepanov A.A., Rybin M.V., Yarovova T.V. Features of the formation of professional competencies of a manager in the innovation sphere. *Economic Systems*. 2021;14(3(54)):54-63.

Информация об авторах / Information about the authors

В.В. Портных – доктор экономических наук, профессор кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности;

Н.Л. Бондаренко – кандидат медицинских наук, главный врач ФГБУЗ КБ № 85 ФМБА России, главный внештатный специалист по терапии и общей врачебной практике ФМБА России, доцент кафедры клинической аллергологии и иммунологии.

V.V. Portnykh – doctor of economic sciences, professor the Department of financial management, managerial accounting and international financial standards of higher school of finance and management;

N.L. Bondarenko – Ph.D. in medical sciences, chief medical officer of clinical hospital No. 85 of the FMBA of Russia, chief freelance specialist in therapy and general medical practice of the FMBA of Russia, associate professor of the Department of clinical allergology and immunology.

Статья поступила в редакцию 20.01.2023; одобрена после рецензирования 10.02.2023; принята к публикации 15.02.2023.

The article was submitted 20.01.2023; approved after reviewing 10.02.2023; accepted for publication 15.02.2023.