

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.86.84.033

## Повышение эффективности стратегического планирования: применение концепции «теории изменений»

**Сергеева Светлана Александровна**

Кандидат экономических наук,  
соискатель кафедры управления активами,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации,  
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;  
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

### Аннотация

Теория изменений является особым подходом к созданию и оценке документации стратегического планирования, отдельных программ и проектов или направлений политики государства, необходимым для визуализации и получения максимально исследованного и полного списка действий, требуемых для получения необходимого результата. Под теорией подразумеваются не определенные теории, а все возможные парадигмы в работе трансформационного механизма управления. Теория изменений позволяет провести параллели между работой государственных органов по реализации политики государства для достижения необходимого результата; описать причинно-следственные парадигмы, которые нужны для решения экономических и социальных проблем; определить основные риски и допущения, оказывающие влияние на работу государственных органов; привлекать заинтересованные лица к изучению основных механизмов, рисков, факторов влияния и особенностей государственной политики и др. Ключевые составляющие теории изменений включают в себя результаты и предпосылки, ведущие к результатам; предположения и допущения; описание причины, по которой, предпосылки необходимы и достаточны для достижения заявленных результатов; индикаторы (показатели к результатам); вмешательства; повествовательное описание проблемы, целей и ключевых показателей. Теория изменений как технология постановки цели и разработки плана действий – востребованный управленческий подход в актуальных социально-экономических условиях.

### Для цитирования в научных исследованиях

Сергеева С.А. Повышение эффективности стратегического планирования: применение концепции «теории изменений» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 5А. С. 383-390. DOI: 10.34670/AR.2022.86.84.033

### Ключевые слова

Теория изменений, эффективность стратегического планирования, актуальные социально-экономические условия, концепция.

## Введение

Теория изменений как посыл о том, что конкретные действия приводят к результатам, возникла в середине 1990-х гг. для решения сложных общественных задач. Ряд ученых рассматривают термин «теория изменений» как способ описания набора предположений, на основе которых формируются планы движения к долгосрочной цели [Стадникова, 2018; Теория изменений как подход к совместному планированию и реализации социальных преобразований, www; Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением, www]. Теория изменений является особым подходом к созданию и оценке документации стратегического планирования, отдельных программ и проектов или направлений политики государства, необходимым для визуализации и получения максимально исследованного и полного списка действий, требуемых для получения необходимого результата.

Как правило, теория изменений используется для акцентирования внешнего агента (государственной компании, министерства, правительства) на получении требуемого результата для основных благополучателей за счет реализации политики государства (программ, проектов, мер и стратегий) [Ким, Копыток, Филиппова, 2020]. Под теорией подразумеваются не определенные теории, а все возможные парадигмы в работе трансформационного механизма управления. В основе теории изменений лежат идеи профессора К. Вайс. Она считает, что любой инструмент политики государства должен акцентироваться на получении определенного экономического и социального результата. Без обоснований того, как необходимые изменения будут достигаться, эффективно применять какой-либо инструмент невозможно [Weiss, 1997].

## Основная часть

Основными целями использования теории изменений являются создание и проектирование инструментария, необходимого для выполнения стратегических задач (программ, проектов, комплексов мер и т.д.); подробное представление и согласование с конечными потребителями основных целей и путей достижения политики государства; оценка и мониторинг используемого инструментария, направленного на выполнение стратегических задач, включая своевременные изменения в инструментах.

Выделяются следующие ключевые составляющие теории изменений [Теория изменений как подход к совместному планированию и реализации социальных преобразований, www; Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением, www]: результаты и предпосылки, ведущие к результатам (предпосылки – условия, которые еще не существуют и необходимо что-то изменить, чтобы достичь долгосрочных результатов); предположения и допущения – убеждения относительно условий, которые, как можно предположить, уже существуют и не являются проблемой (если допущения будут неверными, то весь проект может быть неудачным); обоснование – более узкое и специфичное описание причины, по которой предпосылка(а) необходимы и достаточны для достижения заявленных результатов; индикаторы (показатели к результатам); вмешательства, интервенция (деятельность, ведущая к релевантным результатам); описание – повествовательное описание проблемы, целей и ключевых показателей (если не удастся составить описание, необходимо еще раз вернуться и проверить составляющие теории изменений).

Анализ научной литературы позволяет утверждать, что теория изменений дает возможность

провести параллели между работой государственных органов по реализации политики государства для достижения необходимого результата; описать причинно-следственные парадигмы, которые нужны для решения экономических и социальных проблем; определить основные риски и допущения, оказывающие влияние на работу государственных органов; привлекать заинтересованные лица к изучению основных механизмов, рисков, факторов влияния и особенностей государственной политики.

Ряд ученых отмечают, что анализируемое воздействие со стороны государства можно представить следующими факторами: разработка или пилотная версия на ограниченной территории или для определенных кейсов; невозможность изолировать от других проектов и решений; средне- или долгосрочная периодика результативности; явный или потенциальный механизм воздействия, содержащий в себе многоуровневые причинно-следственные взаимосвязи; определяются на основании контекста реализации [Ким, Копыток, Филиппова, Цыганков, 2020; Стадникова, 2018; Теория изменений как подход к совместному планированию и реализации социальных преобразований, [www](#); Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением, [www](#)].

Оценка должна содержать в себе активную работу со стейкхолдерами; изучение взаимодействия между разными типами результатов; поиск общих выводов для более полного и эффективного масштабирования эффекта.

К основным элементам теории изменений можно отнести следующие:

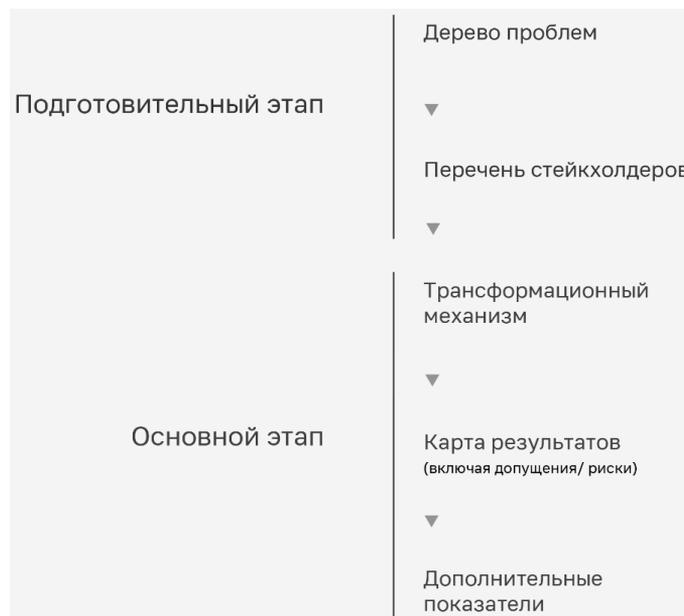
- древо проблематики – анализ причин появления рисков и проблем, общей ситуации, для решения которых создан изучаемый инструмент политики государства;
- список стейкхолдеров – подробное описание групп в социуме, которые участвуют в реализации политики государства или являются конечными получателями благ, которые появляются благодаря работе государства;
- механизм трансформации – причинно-следственные связи, которые выступают в роли фундамента для определения оптимального способа нивелирования рисков и решения проблем на основании апробации изучаемого инструментария политики государства;
- карта результатов – подробное описание всей цепочки ожидаемых результатов от использования инструментария политики государства, связывающая ресурсы, такие как издержки, которые вызваны внедрением механизма; мероприятия, которые являются элементами воздействия со стороны государства, направленные на внедрение нового механизма; результаты, такие как отклик – реакция конечных получателей при использовании результатов; непосредственные результаты – конкретные продукты, которые появились благодаря прямому воздействию со стороны государства; итоговые эффекты – желаемые средне- и долгосрочные экономические и социальные изменения; конечные результаты – множественность важных изменений, которые появились в результате работы механизма (рис. 1);
- допущения – условия и события, выполнение которых нужно для налаживания причинно-следственного взаимодействия между требуемыми результатами и политикой государства;
- риски – условия и события, появление которых нарушает причинно-следственное взаимодействие между требуемыми результатами и политикой государства;
- список показателей – индикаторы, которые дают возможность количественно или качественно оценить результаты.



**Рисунок 1 - Связь между элементами карты изменений [Ким, Копыток, Филиппова, 2020]**

Алгоритм использования теории изменений основывается на последовательном создании базовых компонентов подхода от дерева проблем к списку дополнительных параметров и карте результатов. Алгоритм универсален не только для целей проектирования политики государства, но и для ее оценки.

Теория изменений делится на два основных этапа: подготовительный и основной. Этапы должны проходить в четкой последовательности. Элементы подготовительного этапа могут анализировать сразу множество инструментов политики государства, а элементы основного этапа являются уникальными для каждого отдельного инструмента (рис. 2).



**Рисунок 2 - Этапы применения теории изменений [Ким, Копыток, Филиппова, 2020]**

Первым базовым элементом теории изменения является правильное формулирование проблемы, для решения которой нужно внести изменения в политику государства. Для этого следует провести структуризацию проблемы; изучить компоненты проблемы (причины ее возникновения); составить подробный список всех компонентов проблемы; определить, какие компоненты проблемы можно решить на основании изменений в политике государства.

Основной задачей этапа является акцентирование усилий на том компоненте проблемы, на который доступный инструментарий может воздействовать напрямую.

Вторым элементом этапа подготовки является создание списка стейкхолдеров, которые имеют прямое отношение к анализируемому инструментарию политики государства. Основной задачей второго этапа является определение итогового списка конечных получателей и исполнителей изучаемого инструментария для получения данных, нужных для составления карты результатов.

После выбора механизма трансформации начинается основной этап теории изменений. Механизм трансформации является причинно-следственной связью, выступающей в роли обоснования метода решения определенного компонента проблемы на основании действий государственных органов. Основной задачей данного этапа является связь множества действий органов государственной власти с необходимым результатом использования инструментария.

После происходит составление карты результатов. Основным элементом карты является цепочка ожидаемых результатов, которая позволяет связать активацию инструментов и получение требуемых результатов. Основной задачей этапа является визуализация механизма трансформации как цепочки результатов.

Завершающим элементом является внесение в карту результатов новых индикаторов,

показывающих достижение определённых результатов. Они могут быть как количественными, так и качественными.

Основной задачей данного этапа является оперативный контроль за достижением требуемых результатов и формирование системы показателей, необходимой для оценки вклада политики в государства в получении результата.

### **Заключение**

Таким образом, теория изменений является особым подходом к созданию и оценке документации стратегического планирования, отдельных программ и проектов или направлений политики государства, необходимым для визуализации и получения максимально исследованного и полного списка действий, требуемых для получения необходимого результата. Теория изменений как технология постановки цели и разработки плана действий – востребованный управленческий подход в актуальных социально-экономических условиях.

### **Библиография**

1. Бойко А.А., Белокова К.И. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса // Сибирский журнал науки и технологий. 2012. № 3 (43). С. 142-146.
2. Гайдук В.И., Такахо Э.Е. Методы и инструменты стратегического планирования // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 2. С. 764-781.
3. Каменских Н.А. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнерство в системе регионального развития. М.: ИНФРА-М, 2018. 407 с.
4. Ким А.И., Копыток В.К., Филиппова Ю.А., Цыганков М.В. Применение теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России. М., 2020. 28 с.
5. Стадникова Н.В. Концептуальный подход к процессам изменений: формы и методы // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 7. С. 887-900.
6. Теория изменений как подход к совместному планированию и реализации социальных преобразований. URL: <https://socialvalue.ru>.
7. Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением. URL: <http://ep-digest.ru/?p=2745>.
8. AlQershi N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital // Management Science Letters. – 2021. – Т. 11. – №. 3. – С. 1003-1012.
9. Weiss C.H. Theory-based evaluation: Past, present, and future // New directions for evaluation. 1997. No. 76. P. 41-55.
10. Pronk N. P. et al. Using Systems Science for Strategic Planning of Obesity Prevention and Treatment: The Roundtable on Obesity Solutions Experience // Current Problems in Cardiology. – 2022. – С. 101240.

## **Improving the effectiveness of strategic planning: applying the concept of "theory of change"**

**Svetlana A. Sergeeva**

PhD in Economics,  
Applicant of the Department of asset management,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,  
119454, 76, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [ugmzmag@yandex.ru](mailto:ugmzmag@yandex.ru)

---

**Abstract**

The theory of change is a special approach to the creation and evaluation of strategic planning documentation, individual programs and projects or government policies, necessary to visualize and obtain the most researched and complete list of actions required to obtain the desired result. Theory does not mean certain theories, but all possible paradigms in the work of the transformational mechanism of control. The theory of change makes it possible to draw parallels between the work of state bodies to implement state policy in order to achieve the desired result; describe the cause-and-effect paradigms that are needed to solve economic and social problems; determine the main risks and assumptions that affect the work of government bodies; involve stakeholders in the study of the main mechanisms, risks, factors of influence and features of public policy, etc. Key components of the theory of change include results and prerequisites leading to results; assumptions and assumptions; a description of the reason why the prerequisites are necessary and sufficient to achieve the stated results; indicators (indicators for results); intervention; a narrative description of the problem, goals and key indicators. The theory of change as a technology for setting a goal and developing an action plan is a popular management approach in the current socio-economic conditions.

**For citation**

Sergeeva S.A. (2022) Povyshenie effektivnosti strategicheskogo planirovaniya: primeneniye kontseptsii "teorii izmenenii" [Improving the effectiveness of strategic planning: applying the concept of "theory of change"]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (5A), pp. 383-390. DOI: 10.34670/AR.2022.86.84.033

**Keywords**

Theory of change, effectiveness of strategic planning, current socio-economic conditions, concept.

**References**

1. Boiko A.A., Belyukova K.I. (2012) Osobennosti razrabotki strategii razvitiya predpriyatii malogo biznesa [Features of developing a strategy for the development of small businesses]. *Sibirskii zhurnal nauki i tekhnologii* [Siberian Journal of Science and Technology], 3 (43), pp. 142-146.
2. Gaiduk V.I., Takakho E.E. (2014) Metody i instrumenty strategicheskogo planirovaniya [Methods and tools of strategic planning]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Polythematic network electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University], 2, pp. 764-781.
3. Kamenskikh N.A. (2018) *Regional'noe upravlenie i territorial'noe planirovanie: strategicheskoe partnerstvo v sisteme regional'nogo razvitiya* [Regional management and territorial planning: strategic partnership in the system of regional development]. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Kim A.I., Kopytok V.K., Filippova Yu.A., Tsygankov M.V. (2020) *Primeneniye teorii izmenenii dlya strategicheskogo audita i strategicheskogo planirovaniya v Rossii* [Application of the theory of change for strategic audit and strategic planning in Russia]. Moscow.
5. Stadnikova N.V. (2018) Kontseptual'nyi podkhod k protsessam izmenenii: formy i metody [Conceptual approach to the processes of change: forms and methods]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 12 (7), pp. 887-900.
6. *Teoriya izmenenii kak podkhod k sovmestnomu planirovaniyu i realizatsii sotsial'nykh preobrazovaniy* [Theory of change as an approach to joint planning and implementation of social change]. Available at: <https://socialvalue.ru> [Accessed 16/05/2022].
7. *Teoriya izmenenii: prakticheskii instrument dlya upravleniya deyatelnost'yu, rezul'tatami i obucheniem* [Theory of change: a practical tool for managing performance, results and learning]. Available at: <http://ep-digest.ru/?p=2745> [Accessed 17/05/2022].
8. Weiss C.H. (1997) Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New directions for evaluation*, 76, pp. 41-55.

9. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
10. Pronk, N. P., Eneli, I., Economos, C. D., Bradley, D., Fassbender, J., Calancie, L., ... & Hovmand, P. S. (2022). Using Systems Science for Strategic Planning of Obesity Prevention and Treatment: The Roundtable on Obesity Solutions Experience. *Current Problems in Cardiology*, 101240.