

УДК 338.2

**Мазоренко О.В.***кандидат економічних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця***Майстренко О.В.***кандидат економічних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця***МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ****METHODOICAL TOOLS OF STRATEGIC PLANNING****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено особливостям стратегічного планування діяльності підприємства. Узагальнено основні методи та моделі, що створюють методичний інструментарій стратегічного планування, розкрито їх сутність. Визначено фактори, що впливають на вибір методів стратегічного планування. З урахуванням труднощів, які виникають у процесі стратегічного планування, обґрунтовано, що методи планування повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, враховувати особливості діяльності конкретного підприємства та відрізнятися залежно від типу плану.

**Ключові слова:** стратегічне планування, інструментарій, методи планування, моделі планування, стратегія.

**АННОТАЦІЯ**

Статья посвящена особенностям стратегического планирования деятельности предприятия. Обобщены основные методы и модели, которые составляют методический инструментарий стратегического планирования, раскрыта их сущность. Определены факторы, которые влияют на выбор методов стратегического планирования. Учитывая трудности, возникающие в процессе стратегического планирования, обосновано, что методы планирования должны соответствовать внешним условиям хозяйствования, учитывать особенности деятельности конкретного предприятия и отличаться в зависимости от вида плана.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, инструментарий, методы планирования, модели планирования, стратегия.

**ANNOTATION**

The article is devoted to the strategic planning peculiarities. The basic methods and models that form methodical tools of strategic planning are generalized, their essence is considered. Influencing factors to strategic planning method choice are defined. Taking into account difficulties of strategic planning it was justified that planning methods must comply with external economic conditions, take into account the peculiarities of a particular enterprise and vary depending on the type of plan.

**Keywords:** strategic planning, tools, planning methods, planning models, strategy.

**Вступ.** Ключовим завданням науки і практики планування сьогодні і в найближчому майбутньому стає виявлення можливостей використання нових моделей та методів з урахуванням конкретних ситуацій і особливостей функціонування різноманітних суб'єктів господарювання. Структура, техніка, методи планування діяльності підприємства, які є предметом аналітичних досліджень і розробок, повністю реалізуються і широко застосовуються у ХХІ ст.

Стратегічне планування як функція управління полягає у прагненні завчасно врахувати як можливості всі внутрішні та зовнішні фак-

тори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств. Це планування передбачає розробку комплексних заходів, які визначають послідовність досягнення цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всім підприємством [1, с. 55].

В основі стратегічного планування лежить підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою оптимального використання можливостей та найкращого використання всіх видів ресурсів.

**Постановка проблеми.** Про необхідність використання різноманітних моделей та методів планування в сучасних умовах, в основі яких лежали б інтеграційні процеси в організації та їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем, зазначається в роботі [2]. Особливе значення в сучасних умовах має те, що керівникам надана можливість розпоряджатися досконалими інформаційними системами різних рівнів, це відкриває великі можливості для одержання ними точних даних про стан підприємства. Ці дані необхідні для розробки оптимальних стратегій поведінки на ринку, для забезпечення можливості проведення гнучкої, адаптивної політики в швидкозмінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому актуальним є питання застосування сучасних методів та моделей, які дозволять в повній мірі врахувати стан та можливості підприємства у процесі складання стратегічного плану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи стратегічного планування висвітлюються в роботах вітчизняних та закордонних вчених, а саме М. Портера, І. Ансоффа, С. Яблокової, Т. Азарової та інших. Достатньо вивченими є сутність та процес стратегічного планування на підприємстві.

Також в сучасній науковій літературі представлено різноманітні методи та інструменти стратегічного планування, які узагальнено в роботах О. Воскресенської, А. Афоніної, В. Полікарпової, Г. Гедройца та Л. Штимер.

Але недостатньо дослідженими залишаються питання вибору та використання методів та інструментів з урахуванням факторів і труднощів стратегічного планування.

**Постановка цілей.** Мета статті полягає в узагальненні методів та інструментів стратегічного планування, визначенні факторів, що впливають на вибір методів планування з урахуванням труднощів стратегічного планування.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування відіграє ключову роль в діяльності будь-якого підприємства, незважаючи на вид економічної діяльності та форму власності. Реалізація цього важливого завдання ґрунтується на загальних методологічних засадах, використовуючи які можливо досягнути бажаних результатів [3, с. 22].

Методи планування – це способи, прийоми, процедури, за допомогою яких здійснюється розробка планів підприємства [3, с. 15]. Частіше використовується не один, а комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Основна мета методів та інструментів стратегічного менеджменту полягає у підтримці менеджерів в під час прийняття стратегічних рішень [4, с. 833].

Основа стратегічного планування – узагальнення та аналіз наявної інформації з наступним моделюванням і врахуванням чинників можливих варіантів розвитку ситуації [5].

Під інструментарієм, як зазначено у [6], розуміють систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями.

Методи стратегічного планування мають бути досить динамічними для того, щоб своєчасно врахувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому дуже важливо враховувати фактори, що впливають на вибір методичного інструментарію.

У роботі [7, с. 101] автор виділяє фактори, що обумовлюють вибір методів планування:

- складність визначення показника, що планується, і його взаємозв'язки з іншими показниками;
- термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);
- забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища та використання внутрішніх факторів підприємства;

– матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

У методичному інструментарії стратегічного планування, що застосовує багато зарубіжних корпорацій, виділяють матричні методи. Однак, як зазначає Р. Мінцберг [8], всі ці методи засновані на одній теоретичній конструкції або базовій моделі та відрізняються головним чином в деталях, а не у фундаментальних принципах побудови. Аналіз публікацій свідчить про можливість застосування зазначених видів стратегічних матриць як допоміжних засобів прийняття планових рішень. Саме допоміжних, а не вичерпних, бо оптимальні рішення вимагають врахування багатьох важливих факторів, що матриці не охоплюють. Найчастіше при обґрунтуванні стратегічних рішень та виборі стратегії застосовують методи, наведені на рисунку 1.

Розглянемо характеристики наведених методів.

Метод Бостонської консалтингової групи (матричний). Показниками, що формують оціночну матрицю, – це темп зростання виробництва та контрольована цим підприємством частка ринку. На основі цих критеріїв будується матриця вибору стратегії, на яку наносяться різні бізнес-лінії підприємства. Кожен із чотирьох квадрантів матриці передбачає різну ситуацію, що вимагає окремого підходу з погляду фінансування. Матриця дозволяє виділити види товарів залежно від їх значущості для підприємства, яким були надані емні маркетингові назви, які сьгодні є загальноприйнятими: «дійні корови», «зірки», «собаки», «знаки питання». Матриця дозволяє визначити стратегічну позицію щодо кожного стратегічного економічного елементу підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій [1, с. 58].

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, який використовується для оцінки чинників і явищ, що впливають на підприємство. Всі фактори поділяються на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози). Сильні та слабкі сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості і загрози є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контр-

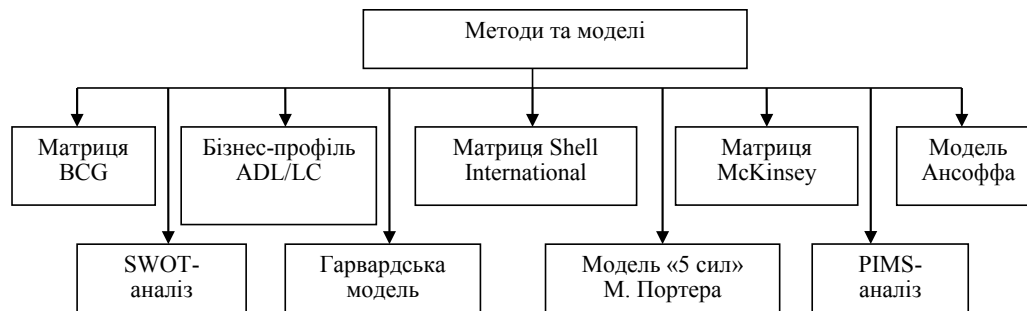


Рис. 1. Методи та моделі стратегічного планування

олюється об'єктом). Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів [9, с. 138].

Після проведення такого аналізу необхідно розробити план щодо усунення слабких сторін та розробити дії підприємства на випадок виникнення загроз. Також слід продумати, як найбільш ефективно можна використовувати можливості і сильні сторони.

Модель розвитку товару/ринку І. Ансоффа (матриця Ансоффа) дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій. Вона ґрунтується на передумові, що найбільш підходяща стратегія інтенсивного зростання обсягу продажів може бути визначена рішенням продавати існуючі або нові продукти на існуючому або на новому ринках.

Матриця І. Ансоффа [10] – це схема призначена для допомоги менеджерам у прийнятті рішення про вибір стратегії, а також є діагностичним інструментом. Така матриця призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Згідно із цією моделлю в цілях забезпечення цілісності стратегічний план підприємства повинен містити фінансову та адміністративну стратегії. Причому фінансова стратегія представляє собою сукупність правил і засобів, спрямованих на забезпечення приросту фінансового потенціалу підприємства. У свою чергу, адміністративна стратегія передбачає набір правил з організаційного розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства, з одного боку, повинна бути пов'язана із конкретними стратегічними альтернативами, а з іншого, – зі синергічним ефектом як характеристикою цілісності підприємства. Найбільш істотною відмінністю моделі стратегічного планування В. Ансоффа є врахування зворотного зв'язку, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану та безперервність його реалізації.

Бізнес-профіль ADL забезпечує оригінальною методикою стратегічного планування, а також надає потужний інструмент для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії. В основі методу ADL лежить матриця, побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку; ступенем зрілості ринку [1, с. 59].

Відповідно до Гарвардської моделі процес стратегічного планування є певною точкою перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, які виражаються у формі ключових факторів успіху, а також сильних і слабких сторін

ресурсного потенціалу підприємства, виражених у відмінних здібностях до розвитку. Зрозуміло, що можливості зовнішнього ділового навколишнього середовища можуть бути необхідні за рахунок реалізації сильних сторін ресурсного потенціалу підприємства. Згідно із цією моделлю необхідно виявити загрози зовнішнього навколишнього ділового середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу звести до мінімуму [6].

Модель Shell/DPM [5] є двовимірною таблицею, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони організації (конкурентна позиція) та галузеву (продукт-ринок) привабливість. Тобто вісь X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектору організації (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області). Таким чином вісь Y є загальним виміром стану і перспектив галузі. На основі аналізу конкурентної позиції і галузевої привабливості визначаються можливі стратегії.

Аналіз рівня конкуренції у галузі за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера передбачає аналіз п'яти зовнішніх сил:

- ринкової влади постачальників;
- ринкової влади покупців;
- влади існуючих конкурентів;
- загроз появи нових конкурентів;
- загроз появи товарів-субститутів.

Аналіз складових елементів цих сил дозволяє визначити «вузькі місця» плану, щоб максимально ефективно докласти зусиль до зміцнення його стійкості та послаблення позицій конкурентів.

Аналіз проводиться у два етапи [11]:

1. Присвоєння кількісних показників складовим елементам п'яти сил методом експертної оцінки.

2. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів.

Модель Мак-Кінзі – найбільш часто застосовуваний в зарубіжній практиці метод портфельного аналізу, він досить гнучкий та дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства при виборі критеріїв оцінки стратегічної зони господарювання. Основними оцінними показниками слугують конкурентна позиція підприємства (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічні три оцінки) [9, с. 138]. Ця модель, як стверджує автор у роботі [1, с. 58], призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу.

Для оцінки кількісної закономірності показників при стратегічному плануванні також використовують методи ділового комплексного аналізу, серед яких виділяють PIMS-аналіз.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy) заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання

ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) із розміром прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Ціль проведення цього аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах [9, с. 138].

Сьогодні багато організацій займаються тією або іншою формою стратегічного планування. Модель, яку вони обирають, часто визначається внутрішньою структурою підприємства, але практично у всіх випадках сам процес спрямований на те, щоб гарантувати, що організація дійсно може передбачити своє майбутнє, визначити напрям свого майбутнього і, що найважливіше, створювати своє майбутнє, якщо все буде зроблено належним чином.

Розробка стратегічних планів вимагає великих інтелектуальних та організаційних витрат при негарантованих результатах у майбутньому. Проте стратегічне планування визнано життєво необхідним і широко використовується. У вітчизняній практиці рівень стратегічного планування істотно нижчий, ніж закордоном, в силу ряду причин: відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів, слабка корпоративна культура компанії, низька прогнозованість і передбачуваність розвитку економіки в цілому тощо.

Т.В. Азарова у роботі [12, с. 9] виділяє деякі труднощі стратегічного планування:

- воно може бути достатньо складним у швидко змінних умовах навколишнього середовища. Це особливо стосується нестабільних суспільств і економік;

- воно може спонукати до внесення небезпечних змін в поточні плани, замість того, щоб розпочати усе знов, виходячи з нової перспективи;

- стратегічне планування пов'язано з великими затратами часу і зусиль у той час, коли вони необхідні для рішення поточних проблем;

- стратегічне планування – коштовний захід.

Але всі ці труднощі незрівняні з ефектом переваг, які отримує підприємство від реалізації науково обґрунтованого і аргументованого стратегічного плану.

Ґрунтуючись на пропозиціях, наведених у [7, с. 101], при виборі методів планування варто враховувати такі вимоги до них:

- адекватність зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;

- врахування профілю діяльності підприємства та різноманітність у засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети;

- відмінність залежно від виду плану, що розробляється.

**Висновки.** Сучасні темпи зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, збільшення знань та обсягу інформації є настільки значними, що стратегічне планування – це єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і

можливостей їх вирішення. Маючи чітку програму дій – стратегічний план, підприємство та всі підрозділи можуть злагоджено і найбільш ефективно досягати високих результатів у досягнення поставлених цілей.

Посилення конкурентних відносин на світових та вітчизняних ринках, стрімкий розвиток і зміна технологій, ускладнення бізнес-процесів та інші фактори обумовлюють нові вимоги до стратегічного планування, його змісту, структури, методам розробки. Підприємство не повинно створювати якусь ідеальну загальноприйнятну систему стратегічного планування. Система повинна повністю відповідати підприємству, його проблемам і можливостям їх вирішення, потенціалу підприємства, його персоналу, враховувати фактори та труднощі стратегічного планування на момент складання та реалізації стратегічного плану.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воскресенська О.Є. Розширення інструментарію стратегічного планування / О.Є. Воскресенська, О.А. Савчук // Економічні інновації. – 2011. – Вип. 45. – С. 55–60.
2. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент: конспект лекцій / С.А. Яблокова. – СПб.: Приор-издат, 2007. – 496 с.
3. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: моногр. / В.В. Іванова, Г.М. Сидоренко-Мельник, А.А. Фастовець, І.В. Юрко; заред. доц. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦПУСКУ, 2008. – 157 с.
4. Afonina, A., Chalupsky, V., 2013. Investigation of strategic management tools and techniques. ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS, LXI (4), pp. 833–840.
5. Полікарпова В.В. Методи стратегічного аналізу та планування на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Полікарпова, О.В. Любохинець. – Режим доступу: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1267>.
6. Гедройц Г.Ю. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України [Електронний ресурс] / Г.Ю. Гедройц, О.І. Маслак // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=545>.
7. Горлачук В.В. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
8. Минцберг Г. Школи стратегій / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
9. Штимер Л.Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств / Л.Т. Штимер // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3(19). – С. 136–139.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
11. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
12. Азарова Т.В. Стратегічне планування діяльності НДО / Т.В. Азарова, Л.К. Абрамов. – Кіровоград: ЦПТІ, 2000. – 76 с.