

## РОЗШИРЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Воскресенська О.Є., Савчук О.А.*

---

*Розглянуто сучасні інструменти стратегічного планування. Досліджено можливості використання існуючих стратегічних інструментів для планування діяльності вітчизняних підприємств.*

**Актуальність проблеми.** Українські підприємства на сьогодні опинились в ситуації, при якій стратегічне планування здійснюється в умовах глибокої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері.

Стратегічне планування, як функція управління полягає в прагненні завчасно врахувати за можливості всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексних заходів, які визначають послідовність досягнення цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всім підприємством. Тому стратегічне планування покликане забезпечити взаємне погодження між окремими структурними підрозділами підприємства, що включають весь технологічний ланцюг: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність спирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз, оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури.

Стратегічне планування спрямоване на оптимальне використання можливостей підприємства, у тому числі найкраще використання всіх видів ресурсів та запобігання діям, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства [1, с.76].

В період переходу до ринкових відносин більшість підприємницьких структур усвідомила значення стратегічного планування і прагне використовувати його методи в своїй практичній діяльності. Широке застосування стратегічного планування у вітчизняній практиці господарювання стримується низьким рівнем знань про методи і засоби розробки стратегічних планів та їхню недостатню адаптованість до умов національного ринку [2, с. 41].

В українському плануванні завжди був присутній елемент невинуватого узагальнення приватного досвіду. Присутній він і

сьогодні: єдині принципи й формати планування, включаючи критерії ефективності та методи контролю, використовувалися практично без змін у всіх регіонах, галузях, для всіх підприємств, холдингів і груп, майже без врахування особливостей організаційних структур, систем управління, систем розподілу, делегування повноважень, взаємозв'язків між поточними та стратегічними завданнями, регіональними й галузевими особливостями підприємств. Іншою характерною рисою є невміння виділяти пріоритети [1, с.166].

На підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється і тому спеціалісти і керівники вітчизняних підприємств, зокрема і торговельних, не мають досвіду, знань та не знають переваг стратегічного планування [3, с. 155]. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Для добре налагодженого процесу стратегічного планування діяльності вітчизняних підприємств необхідно використовувати інструментарій, у якому слід було б враховувати специфіку галузей промисловості, проблематику вітчизняних підприємств та економічну ситуацію, що склалася на сьогодні в державі.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Проблеми впровадження стратегічного планування на підприємствах розглядають у своїх працях ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Слід відзначити наукові роботи Василенка В.А., Володькина М.В., Геєця В.М., Герасимчук В.Г., Гордієнко П.Л., Данилишина Б.М., Дідковської Л.Г., Довгань Л.Є., Жалінської І.В., Кіндрацької Г.І., Ковтуна О.І., Круглової М.І., Кузьміна О.Є., Мартиненко М.М., Мельник О.Г., Міщенко А.П., Наливайка А.П., Немцова В.Д., Оборської С.В., Орлової О.О., Осовської Г.В., Семенової А.Г., Ткаченка Т.І., Тяна Р.Б., Фішук О.Л., Швайки Л.А., Шершньової З.Є., Яшкіної Н.В., та інших авторів [1-11].

Особлива увага в публікаціях за цією тематикою відводиться питанням: сутність та принципи стратегічної діяльності, поняття стратегії, види стратегій та методи їх формування [1, 6-8]; стратегічний аналіз та його методологія [4]; сучасний інструментарій стратегічного планування, інформаційна база стратегічного планування [2; 5]; портфельний аналіз у розробленні стратегій організацій, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища організації [6, 9, 12]; основні підходи до вибору стратегії [1, 3,11]; сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні [5; 7] та ін.

Огляд публікацій [1-12] вказує на недостатність розкриття проблеми можливостей використання існуючого інструментарію стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. Автори розглядають стратегічне планування в загальних рисах, висвітлюючи

лише окремі його аспекти. При цьому мало уваги приділяється аналізуванню існуючих інструментів стратегічного планування на предмет можливостей їх використання для планування діяльності вітчизняних підприємств.

**Мета роботи.** Дослідити можливості використання існуючих стратегічних інструментів для планування діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування [4, с. 431].

Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили інструментарій вибору стратегій. Під інструментарієм слід розуміти систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями [2, с.48].

До інструментів стратегічного планування відносяться: моделі та методи направлені на досягнення цілей підприємства. Загальновідомими у світовій практиці є такі стратегічні інструменти: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»; модель, що базується на врахуванні ринкових переваг; модель що, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності; модель що, орієнтована на створення позитивного іміджу; моделі, що враховують розміри підприємств; метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду; аналіз динаміки ринку; модель життєвого циклу товару; модель «продукт - ринок»; SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця «GE/McKinsey» («привабливість-конкурентоспроможність»), матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики»), модель ADL, модель М. Портера; діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа та ін.

Вибір конкретного інструменту або набору інструментів стратегічного планування здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, виходячи із системи взаємозалежних критеріїв.

Надамо визначення деяким вище зазначеним інструментам

стратегічного планування:

Метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду передбачає визначення стратегії на основі переваг у витратах. Основою цього методу є твердження про те, що подвоєння обсягу виробництва дозволяє зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції на 20 %.

Модель життєвого циклу товару передбачає визначення стратегії підприємницької діяльності для кожної фази життєдіяльності товару на ринку.

Моделі «кривої досвіду» і «життєвого циклу» вважаються найпростішими методами, оскільки базуються на врахуванні лише одного внутрішнього фактора діяльності підприємства.

До інструментів, враховуючих вплив різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища відносяться інші моделі. Запропонована А. Дж. Стренером модель «продукт-ринок». Ця матриця містить класифікацію ринків і продукції. Вона показує рівні ризику та ймовірність успіху за різного поєднання «продукт-ринок».

Матриця І. Ансоффа включає чотири альтернативні стратегії підприємства, які застосовувані для збільшення або збереження обсягу продажу товарів. До них відносяться: 1) стратегія глибокого проникнення на ринок; 2) стратегія розвитку ринку; 3) стратегія розробки товару; 4) стратегія диверсифікації [2, с. 48-60].

SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегій.

Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) визначає співвідношення «зростання ринку (попиту)» і «відносної частки на ринку». Матриця дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій.

Матриця «GE/McKinsey» («привабливість конкурентоспроможність») є розвитком і узагальненням матриці BCG. Використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу.

Матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики») зовні схожа на матрицю «GE/McKinsey» і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG. Модель «Shell» дає можливість вибрати певну стратегію залежно від

вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік. Особливістю матриці є те, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

Модель 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.

Обґрунтованість прийнятих фірмою стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і вірогідністю використовуваної інформації. Модель PIMS забезпечує конкретним матеріалом для прийняття стратегічних рішень. Модель передбачає близько 30 показників діяльності підприємства, які впливають на рівень прибутковості і об'єднані в три групи: конкретна пропозиція бізнесу, характеристика і привабливість ринку, виробнича структура підприємства [2, с. 59].

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства недостатньо спланувати та реалізувати комплекс заходів. Система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінювання стратегії відбувається шляхом порівняння результатів діяльності з цілями. Результати оцінювання є базою для реалізації зворотного зв'язку з метою коригування стратегії. Для підвищення ефективності таке оцінювання потрібно проводити системно та безперервно [12, с. 145].

Як відомо, стратегічне планування передбачає прогнозовані оцінки можливостей ринку, конкурентів, клієнтів, постачальників і т.ін. Тому, коли інформаційна база попереднього аналізу стану об'єктів неточна, база порівняння може бути вибрана невірно. Необхідно використовувати механізм багаторівневого порівняння (змінної бази) і відповідно виникає необхідність розглянути декілька сценаріїв розвитку ринкових ситуацій.

В дослідженні авторів передбачається в подальшому використати метод мультиплікаторів визначення стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства спочатку для створення банку інформаційних нормативів, залежних від макроекономічних показників розвитку відповідної галузі.

**Висновки.** На основі опрацьованого за темою матеріалу розглянуто сучасний інструментарій стратегічного планування, досліджено необхідні умови для використання існуючих стратегічних інструментів в плануванні діяльності підприємств.

В сучасних умовах ринку для ряду українських підприємств існує

реальна можливість стабільної та ефективної роботи. Це можливо реалізувати за умов вдалого використання інструментів стратегічного планування.

Подальші дослідження за проблемою варто проводити в напрямку розробки нового адекватного для діяльності вітчизняних підприємств інструментарію стратегічного планування за галузевою прив'язкою.

### *Література*

1. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
2. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: «Магнолія 2006»–2007. – 268с.
3. Пастухова В. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища// Торгівля і ринок України.: Темат. зб. наук. праць – Вип. 9.Том 2. – Донецьк. – 1999. – С. 154-160.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
7. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – 3-те вид., оновлене і доп. – Львів: Новий світ–2000, 2007. – 324 с.
8. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: Монографія. – Запоріжжя: ГУ „ЗІДМУ”, 2007. – 520 с.
9. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
10. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: «Знання-Прес», 2002. – 149 с.
11. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
12. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2001. – 560 с.

### *Abstract*

**Voskresenska O.E., Savchuk O.A.**  
**Strategic planning tools**

Modern tool of the strategic planning is considered. Possibilities of using existing tools for strategic planning activities of domestic enterprises. Possible methods to evaluate efficiency of strategically planning are represented.