

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 519.866

**Аналіз моделей та методів стратегічного планування на вітчизняних підприємствах****Азарова А.О.**кандидат технічних наук, професор,  
Вінницький національний технічний університет**Нестерук І.О.**студент  
Вінницького національного технічного університету**Присяжнюк М.В.**студент  
Вінницького національного технічного університету

У статті проаналізовано базові аспекти стратегічного планування та його впливу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Досліджено переваги, недоліки і передумови застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. Обґрунтовано роль та проблеми використання стратегічного планування в умовах кризи економіки України.

**Ключові слова:** стратегічне планування, конкурентоспроможність, модель стратегічного планування, метод стратегічного планування, стратегія.

Azarova A.A., Nesteruk I.O., Prisyazhnyuk M.V. АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье проанализированы базовые аспекты стратегического планирования, его влияние на повышение конкурентоспособности отечественных предприятий. Исследованы преимущества, недостатки и предпосылки применения стратегического планирования на отечественных предприятиях. Обоснованы роль и проблемы использования стратегического планирования в условиях кризиса экономики Украины.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, конкурентоспособность, модель стратегического планирования, метод стратегического планирования, стратегия.

Azarov A.A., Nesteruk I.O., Prisyazhnyuk M.V. ANALYSIS OF MODELS AND METHODS OF STRATEGIC PLANNING FOR DMESTIC ENTERPRISES

The article analyzes the basis of strategic planning, and of its influence on improving the competitiveness of domestic enterprises. The advantages, disadvantages and conditions of applying strategic planning on the domestic enterprises. Studied are the Grounded role and problems of using strategic planning in crisis Ukraine's economy.

**Keywords:** Strategic planning, competitiveness, the model of strategic planning, the method of strategic planning, strategy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний стан економіки України характеризується загостренням проблем стратегічного управління організацією та, відповідно, прийняття раціональних господарських рішень як на рівні окремих підприємств, так і галузей виробництва. Грамотне передбачення майбутніх проблем і можливостей дає змогу суттєво знизити витрати та максимізувати прибуток різних суб'єктів господарювання. Формування планів стратегічного розвитку підприємств та організацій зумов-

лює ідентифікацію перспективних цілей та їх узгодженість зі світовими тенденціями, що уможливорює стабілізацію вітчизняної економіки. Особливо значимим цей процес стає на макрорівні, оскільки підприємства є базовими ланками економічного комплексу країни [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню базових теоретичних аспектів стратегічного планування приділено увагу багатьох економістів, зокрема Д. Акера, І. Ансоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, Г. Мінцберга, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда,

В.А. Винокурова, О.С. Віханського, М.І. Круглова, П.В. Забеліна, А.І. Ільїна та ін. Проте практичне застосування запропонованих теорій вимагає їх деталізації та поглиблення в системі встановлення динамічного балансу потенціалу підприємства та середовища його функціонування.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Існує низка раціональних методів стратегічного планування, проте кожен із них не позбавлений своїх недоліків і користується відповідними перевагами в певних ситуаційних застосуваннях. Необхідний глибинний аналіз цих підходів з обґрунтуванням шляхів їх подальшого практичного впровадження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вивчення недоліків та переваг різних методів стратегічного планування та обґрунтування шляхів їх продуктивного застосування в практичній діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження більшості праць зарубіжних учених дали змогу встановити, що в системі стратегічного планування використовуються різні підходи до його організації та головним результатом еволюції стратегічного планування є трансформація традиційного підходу, який ґрунтувався на відокремленні стратегії та тактики, чіткому розподілі функцій стратегічного планування та оперативного підходу, який базується на ланцюгу «стратегія – тактика». Таке перетворення усунуло важливу проблему стратегічного планування – невідповідність під час розроблення та реалізації стратегічного плану. У сучасних умовах аналітичні методи стратегічного планування широко застосовуються не лише для відділу планування, але й стали інструментом аналізу і прогнозування раціональних рішень усередині компанії.

Українські та міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у стадію, коли відсутність стратегічного планування діяльності та розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства заважає підприємствам на кожному кроці. Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей для підприємств та організацій. Саме тому незаперечною ознакою сучасного етапу

суспільного розвитку України має стати посилення уваги як політиків та науковців, так і пересічних громадян до проблеми формування та досягнення стратегічних пріоритетів, створення загальної стратегії розвитку [5].

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного планування не знайшли широкого поширення. Багато керівників не вбачають потреби у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне планування є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін у ньому. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнавання впливу його зовнішнього середовища й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

Водночас, окрім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом із боку керівників багатьох українських підприємств, існує низка об'єктивних причин, що зумовлюють той факт, що українськими підприємствами формування стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньою робота з вироблення стратегії підприємства як продуманого сценарію довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні передбачає обґрунтування і розроблення інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових продуктів, цінних паперів, оцінювання ризиків і розроблення системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків із питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і брак фахівців необхідного рівня об'єктивно зумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності на підприємствах, а також їх економічного кон-

сультування в питаннях вироблення стратегії перспективного розвитку [4].

Проблема запровадження системи стратегічного планування на українських підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального планування діяльності підприємства у довгостроковому періоді не існує, тому потрібно постійно обирати ті засоби стратегічного планування, які є найбільш адекватними і певному типу підприємств, і певному виду проблем [3].

Отже, розглянемо більш детально недоліки і переваги наявних методів, моделей планування на підприємстві.

Матриця БКГ. Це інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Матриця БКГ – один із найбільш відомих методів класифікації напрямів діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості, тобто спосіб рейтингування продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напряму (продукції, послуг). Переваги цього методу аналізу – простота використання, він дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства. Серед недоліків слід зазначити такі: увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між суб'єктами господарювання відповідно до їх позиції у матриці. Рівень прибутковості інвестицій визначити на основі цієї матриці неможливо, надто приблизно оцінюються можливості підприємства (приміром, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «доїти»). Аналогічно «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються на «собак» і вибувають). Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінюванням і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку. Така матриця є надмірно спрощеною, а тому більшість чинників, які слід враховувати під час вибору стратегії, залишаються поза межами аналізу.

Метод Портера. Це процедура аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена Майклом Портером. Метод виділяє п'ять сил (аналіз загрози появи продуктив-замінників, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз

рівня конкурентної боротьби), які визначають рівень конкуренції і привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Перевагою цього методу є можливість урахування всебічного впливу зовнішніх сил на конкуренцію. Недоліки: для проведення аналізу потрібні лише висококваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати труднощі зі збиранням даних, що вимагає додаткових витрат під час аналізу.

Метод МакКінсі існує для вивчення привабливості ринку та конкурентоспроможності фірми. Перевагами такого підходу є високі вимоги до компетенції експертів (порівняно з БКГ), більш деталізований аналіз, можливість визначення стратегічного просування фірми, формування стратегічної альтернативи розвитку підприємства. Серед недоліків – утрата певних чинників під час підсумовування кількох оцінок.

Модель Shell/DPM. Вона розроблена британсько-голландською хімічною компанією Shell. Ця модель становить двофакторну матрицю розмірності 3X3, що базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Переваги даної моделі прогнозування є такими: ефективна в межах капіталомістких галузей промисловості; поєднує якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; велика кількість змінних факторів дає змогу зробити глибокий і системний аналіз. Недоліками моделі є те, що важко вибрати з великого набору змінних чинників найбільш значимі, присвоювання питомої ваги змінних чинників (під час конструювання шкал матриці) є дуже ускладненим; важко оцінити, які зміни є найбільш значимими; проведення аналізу потребує багато часу та високої компетенції експертів.

Метод LOTS – це метод аналізу, який включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різної міри складності (від корпоративної місії компанії у цілому до індивідуального проекту всередині підприємства). Переваги: проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності. Недоліки: труднощі зі збиранням даних під час проведення аналізу; не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу.

Модель PIMS – це модель аналізу, яка передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання (рентабельність, прибуток) виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід

функціонування значної кількості підприємств. До переваг слід віднести те, що такий підхід дає змогу визначити, які стратегії варто застосовувати за умов конкурентного ринку, дає можливість одержання прогнозних оцінок щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах під час проведення певних стратегічних змін; використовується широке коло показників. Недоліком є відсутність таких показників, що описують структуру управління і науково-технічну політику підприємства, методи і стиль управління. Обмеженням цієї моделі те, що дані про діяльність підприємств охоплюють мінімум трирічний період, тому об'єктом дослідження PIMS є переважно підприємства, що закріпилися на певному ринку.

SWOT-аналіз – інструментарій стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактором, на які об'єкт має вплив) є сильні (S) та слабкі (W) сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості (O) та загрози (T). Переваги даного інструменту такі: він дає можливість співставити загрози та можливості ринку зі слабкими сторонами підприємства, уможливорює обґрунтоване вироблення стратегії діяльності. Серед недоліків інструменту слід визначити такі: недостатньо враховуються чинники зовнішнього впливу; для аналізу навколишнього середовища необхідно складання окремої таблиці; потребує значних часових втрат і висококваліфікованого персоналу.

Фінансовий економічний аналіз – це аналіз, зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрями й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики. Переваги фінансового аналізу полягають в об'єктивній і повній оцінці сильних і слабких сторін підприємства, складанні ринкового рейтингу, простоті й доступності у використанні. Недоліки аналізу: не враховуються елементи комплексу маркетингу, залишається поза увагою менеджмент підприємства.

Метод експертного оцінювання – це спосіб прогнозування та визначення майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. Переваги: дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку за умов відсутності даних про їх фінансову і господарську діяльність. Недоліки: піддаються оцінюванню лише

елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховуються кон'юнктура ринку та галузева структура.

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, за допомогою якого керівництво організації виявляє й оцінює свою господарську діяльність для вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрями і скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Переваги портфельного аналізу – це комплексний розгляд певного набору продуктів, простота і наочність подання можливих стратегій, конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу. Недоліком методу є використання даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати на майбутнє.

Аналіз різних видів стратегічного планування дає змогу авторам статті обґрунтувати рекомендації вітчизняного виробника щодо обрання методу аналізу стратегічного планування.

Матрицю БКГ слід застосовувати для підприємств, які мають конкуренцію з іншими виробниками та можливість залучати до себе приток інвестицій. Кінцева мета цього методу – мати максимальний прибуток чи лідерську позицію.

Метод Портера варто застосовувати для підприємств-початківців, яким необхідне дослідження своєї галузі та конкурентів. Остаточна мета цього методу – отримати уявлення щодо складності ведення бізнесу в даному сегменті.

Метод МакКінсі слід застосовувати для підприємств, які б хотіли знати оцінку конкурентності свого продукту та його частку на ринку.

Модель Shell/DPM є аналогічною методу МакКінсі, але дає змогу здійснити більш широкий аналіз. Завдяки цьому підприємство може визначити свою частку та впливовість на ринку. Shell/DPM слід застосовувати для підприємств, які мають велику мережу дистриб'юторів та номенклатуру товарів.

Метод LOTS продуктивно застосовувати для підприємств, яким необхідно вміти узгоджувати свої дії з вимогами покупців. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Модель PIMS варто застосовувати для підприємств, які мають свою стратегію, але хочуть знати її вплив на довгостроковий прибуток.

**Висновки з цього дослідження.** До запровадження на підприємстві стратегічного планування треба підходити творчо і

в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. Таким чином, хоча розроблення системи стратегічного планування в Україні й є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, але, на жаль, поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод. У сучасній ринковій економіці існує

багато методів для побудови стратегії, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки, різну кількість аналізованих об'єктів. Щоб отримати якісну стратегію з урахуванням усіх можливих чинників та сценаріїв розвитку, підприємству доцільно використовувати їх суперпозицію. Для реалізації такої процедури у статті було окреслено напрями використання кожної з розглянутих моделей стратегічного планування.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Білорус О., Мацейко Ю. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис-XXI. – 2011. – № 9. – С. 7.
2. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією / Є.І. Данільова // Економіка. Соціологія. Менеджмент. – 2009. – № 4. – С. 24.
3. Єлисеєва О.К. Моделювання зовнішньоекономічної діяльності металургійної галузі України / О.К. Єлисеєва // Економічний форум. – 2012. – № 1. – С. 45.
4. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка і держава. – 2011. – № 1. – С. 18.
5. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю.А. Ліпец // Проблеми науки. – № 6. – С. 55.
6. Матвеева А. Не сошлись стратегиями / А. Матвеева // Эксперт. – 2013. – № 27. – С. 22.