

**М.В.МІРОШНИК**, канд. економ. наук, доц. НТУ «ХПІ»;  
**О.М. КІТЧЕНКО**, канд. економ. наук, ст. викл. НТУ «ХПІ»;  
**І.С. ОЛІЙНИК**, студентка НТУ «ХПІ»

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: ГЕНЕЗИС, СУЧАСНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ**

У статті розглядається сутність і зміст стратегічного планування. Проаналізовано особливості еволюції стратегічного планування в Україні. Виявлено основні проблеми стратегічного планування на сучасному етапі соціально-економічного розвитку та запропоновано напрями їх вирішення.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, інструментарій стратегічного планування, сучасні проблеми стратегічного планування.

**Вступ.** Стратегічне планування діяльності стало досить популярним у вітчизняній економічній науці і, певною мірою, господарській практиці в першій половині 1960 рр. Стратегічне планування тісно взаємопов'язане з процесами цілепокладання економічного і суб'єкта і має враховувати його можливості, ресурсні обмеження його діяльності. Однак, в умовах інтенсивної конкуренції не завжди стратегії можуть бути спрямовані тільки на підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Аналіз основних досягнень і літератури** Рівень дослідження методології стратегічного планування в нашій країні є недостатнім. У сучасній економічній літературі це питання розроблений більш продуктивно авторами розвинених зарубіжних країнах. У цьому плані можна посилатися на праці Ф. Котлера, Г. Армстронга, В. Вонг, В. Леонтьєва, Д. Гелбрейта, Р. Акоффа, У. Кінга, Л.І. Абалкін, А.К. та ін. Перші теоретичні підходи до розробки стратегії стали формуватися за кордоном, в першу чергу в США, в 1970 - роки [1,3,12]. Ці концепції були обумовлені розвитком практики стратегічного корпоративного управління, були теоретичним узагальненням формувалися емпіричних підходів до вироблення загальних корпоративних стратегій. Теоретичні погляди на функціональні стратегії формувалися спочатку в рамках маркетингового стратегічного планування, розкривали підходи до формування, насамперед, маркетингових стратегій [6].

**Мета дослідження.** Метою статті стало проведення комплексного теоретичного аналізу історичної ретроспективи розвитку стратегічного

---

© М.В. Мірошник, О.М. Кітченко, І.С. Олійник, 2014

планування як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства та економіки в цілому.

**Матеріали дослідження** . Традиційно вважається, що інструментарій стратегічного планування почав використовуватися у діяльності зарубіжних компаній з 1950 рр. [2]. Лідерами розробки процедур формування стратегій вважаються представники гарвардської школи бізнесу К. Ендрюс (1970 -і рр. –«Економічна стратегія»), М. Портер (1980 -і рр. –«Стратегія бізнесу»), Г. Хемел і К., К. Прохалад (1990 -і роки–«Стратегія лідерства»).

У рамках зазначених теоретичних підходів у США розроблено безліч концептуальних моделей, комплексність яких наведена на рис.

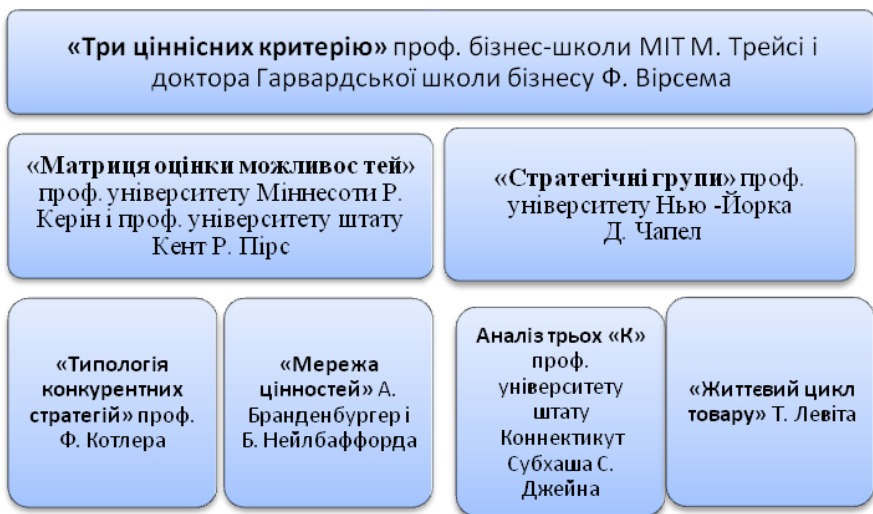


Рис. - Концептуальні моделі теоретичних підходів до стратегічного планування

Слід підкреслити, що ще Ансофф у книзі «Нова корпоративна стратегія» підкреслював, що стратегія це один з декількох наборів правил прийняття рішень щодо поведінки організацій, яке передбачає: правила вимірювань результатів, розробки відносин компанії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, ведення щоденних справ тощо (цільова, бізнес, адміністративна, оперативна стратегії, відповідно).

Перераховані концептуальні підходи в основному стосуються маркетингової стратегії та містять принципові постулати, що застосовуються до інших функціональних стратегій, в тому числі і фінансовим. Саме як

розвиток концепцій стратегічного планування в області маркетингу формувалися теоретичні підходи в галузі розробки фінансових стратегій .

Безпосередньо розвиток фінансової стратегії можна вважати з періоду, коли в складі оціночних показників ринкової позиції підприємства з'явилися блоки фінансових коефіцієнтів, а в складі стратегічних рішень - фінансові рішення, пов'язані з пошуком фінансових ресурсів та їх інвестуванням. Виходячи з даного концептуального положення першими концепціями стратегічного фінансового планування, на наш погляд, слід вважати:

- **матриця стратегічного положення і оцінки дій (матриця SPACE)**, концепція якої виходить з того, що стратегічне положення компанії в галузі характеризує чотири групи чинників: *стабільність зовнішнього середовища-ЕС* (технологічні зміни, темпи інфляції, мінливість попиту, діапазон цін конкуруючих продуктів, перешкоди для доступу на ринок, тиск конкурентів, цінова еластичність попиту); *промисловий потенціал - IS*, (потенціал зростання, потенціал прибутку, фінансова стабільність, рівень технології, ступінь використання ресурсів, капіталоінтенсивність, легкість доступу на ринок, продуктивність, використання виробничих потужностей); *конкурентні переваги - CA*, (частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, цикл заміни продукту, лояльність покупців, використання потужностей конкурентами, вертикальна інтеграція); *фінансовий потенціал - FC*, (прибуток на вкладення, фінансова залежність, ліквідність, необхідний і наявний капітал, потік коштів легкість відходу з ринку, ризик підприємства);

- **матриця BCG Б. Хендерсона і фахівців консультативної компанії The Boston Consulting Group (BCG)**, суть якої полягає в оцінці двох параметрів : частки кожного продукту на ринку і ступеня зростання відповідного ринку та являє собою просту матрицю 2x2, в якій частка ринку і його зростання перетинаються, формуючи чотири квадрата, для кожного з яких підбирається індивідуальна стратегія за наступними фінансовими припущеннями: *найбільш великий конкурент з істотною часткою ринку має найбільшу рентабельність і найменші фінансові потоки, присутність на зростаючому ринку означає потребу у фінансових коштах, зрілий ринок не потребує значного фінансування*. Вдосконалення і доповнення означеної стратегії здійснювалось за рахунок таких критеріїв диференціації стратегії як показники перспектив зростання ринку (G), перспективи рентабельності на ринку (P), позитивні впливи з боку навколишнього середовища (O), негативні впливи з боку навколишнього середовища (T);

- **матриця GE / McKinsey** («Матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій») розроблена консалтинговою компанією і корпорацією General Electric і реалізує багатofакторний підхід до позиціонування бізнесу та вибору стратегій.

- **матриця напрямів політики** (матриця Shell) була розроблена у 1975 р. Британсько- Голландською хімічною компанією Shell як практику стратегічного аналізу і планування. В основі матриці Shell / DPM лежать два показники - перспективи галузі і конкурентне становище компанії в галузі;

- **збалансована система показників** (BalancedScorecard, BSC) - розроблена проф. Гарвардської школи бізнесу Р. Капланом і президентом консалтингової фірми Renaissance Д. Нортоном. Суть системи виходить з наступних основних концептуальних положень: *одних фінансових показників недостатньо, щоб повністю, всебічно і збалансовано описати стан підприємства; систему показників необхідно використовувати не тільки як комплексний індикатор стану підприємства, але і як систему управління підприємством; система показників повинна дозволити приймати не тільки стратегічні рішення, але і використовуватися для декомпозиції стратегічних цілей на рівні планування операційної діяльності та контролю їх досягнення; система показників повинна пов'язувати різні функціональні області* (фінанси, управління персоналом, інформаційні технології тощо).

Аналіз генезису концептуальних підходів до стратегічного фінансового планування і виявлення його гносеологічних передумов дозволило ідентифікувати концептуальні погляди на стратегічне фінансове планування в процесі їх еволюції в контексті використовуваних оціночних показників і набору фінансових рішень. Можна зробити висновок про те, що, генетично виникнувши в рамках маркетингових стратегій, концептуальні підходи до розробки фінансових стратегій в ході еволюції все більш заглиблювалися, розширювалися і зрештою знайшли самостійність як предмет теоретичних досліджень

На сьогоднішньому етапі розвитку методології та практики розробки і реалізації стратегічного плану підприємства (галузі) основними невід'ємними ознаками стратегічного планування стали наступні параметри:

- системність, яка передбачає, що цілі і завдання, що становлять основу стратегії розвитку економічного суб'єкта, були тісно, системно пов'язані один з одним, взаємодоповнюючи один одного та генеруючи тим самим синергетичний ефект. Таким чином, стратегія являє систему пріоритетних напрямів розвитку економічного суб'єкта;

- об'єктивність, основна мета якої неупередженість, що є необхідним невід'ємним елементом стратегічного планування та передбачає і його наукову, чітку, логічну обґрунтованість;

- акцентованість на найбільш пріоритетних напрямках економічного розвитку підприємства (галузі), що мають принципове значення в майбутньому. Виділення такого роду пріоритетних напрямів їх наявного, як правило, досить

широкого кола можливих тенденцій розвитку являє собою один з найбільш складних методичних питань формування стратегії, тому що стратегічне планування акцентується не просто на функціонуванні економічного суб'єкта, а саме на його розвитку, на постійному оновленні та вдосконаленні всіх сфер і напрямків його діяльності. В ідеалі, такий розвиток має бути діалектичним, що створює нову якість економічного зростання і соціально - економічних відносин. Структура, яка не потребує прогресивного розвитку, не відчуває і потреби у формуванні дієвої стратегії.

Актуальним для України є вивчення досвіду використання програмно-цільового методу стратегічного планування у країнах ЄС. Деталізація означеного питання наведено у табл.

Таблиця - Досвід використання методу стратегічного планування у зарубіжних країнах

Країна	Генезис стратегічного планування	Деталізація означених напрямків стратегічного планування до сьогодні
1	2	3
США	1993 р – на рівні Парламенту прийнято закон про орієнтацію виконання завдань урядом на результат, який зобов'язав всі міністерства, урядові агенції та департаменти розробляти стратегічні плани, річні плани як частину стратегічних та готувати щорічні звіти про їх виконання	Підвищення рівня усвідомлення управлінцями всіх рівнів управління власних завдань, більш системного уявлення цілей діяльності та її результатів, про більш високу цілеспрямованість бюджетного фінансування та пріоритетів розвитку, в тому числі забезпечення надійного прогнозування з метою прийняття обгрунтованого рішення
Канада	Початок 80-х років зроблені певні кроки щодо впровадження стратегічного планування на рівні федеральних департаментів	Визначення головних пріоритетів певних сферах господарства країни. Сприяння широкому обговоренню й узгодженню планових намірів на стратегічну перспективу
Швеція	Існує розвинута система муніципального стратегічного планування, зокрема у сфері економіки та землекористування	Застосовується як спосіб оцінювання різних альтернатив з урахуванням соціальних, економічних, екологічних та інших впливів.
Великобританія	З 1998 р. запроваджується новий підхід в системі планування бюджету. З 2000 р. міністерства аналізують показники кінцевих результатів та обгрунтовують їх роль у досягненні цільових показників.	Професіоналізація діяльності зі стратегічного планування та місцевому економічному розвитку, створення структур, які концентрують висококваліфіковані кадри, які безпосередньо беруть участь в обгрунтуванні напрямів та механізмів територіального розвитку.

## Закінчення табл.

1	2	3
Франція	Перший план було прийнято у 1945 році, він визначав обсяги виробництва сталі та енергоносіїв. В 2001 р. розроблено проект Органічного (конституційного) закону про державні фінанси, який набув чинності з 1 січня 2006 р. Починаючи з 2009 р., в проєкті бюджету наводиться інформація по показникам результативності місії, завданнями зі стратегічного планування займаються певні Міністерства галузей економіки	Забезпечення соціально-економічного зростання. Організація міжкомунального співробітництва, Освіта публічно-правових міжкомунальних об'єднань, одним із завдань яких стає розробка проєктів у сфері економічного розвитку. Принципово значущим для стратегічного планування є поняття стейкхолдери - людини чи організації, чий інтереси суттєво пов'язані з даним містом і чий ре-сурси дозволяють істотно впливати на його розвиток. Облік думок широкого і різноманітного кола стейкхолдерів - важливий принцип розробки стратегічних планів.
Німеччина	Розробка планів почалась з середини 60-х років ХХ століття. З 2008 р. перейшла на програмно-цільові підходи формування бюджету у стратегічній перспективі, макроекономічне прогнозування здійснюється із залученням сторонніх експертних організацій	Забезпечення соціально-економічного зростання
Японія	Планування здійснюють з 1950 р. всі великі фірми, які мають планові відділи; підготовка плану централізована, планування здійснюється зверху - вниз. У 1956 р. був прийнятий перший п'ятирічний план економічного розвитку країни. Чотирирічний горизонт планування порівнюється роками, горизонт прогнозування - п'ятнадцятиріччям. Процес планування включає чотири стадії: формулювання передумов, уточнення проблем, довгострокову стратегію, середньострокові і короткострокові плани, існує система загальнонаціонального прогнозування, іноді її називають індикативним плануванням	Прискорення економічного розвитку. Сукупність державних програм орієнтовані і мобілізують ланки економіки на досягнення загальнонаціональних цілей, дають уявлення про найбільш вірогідні шляхи розвитку національної економіки, показують проблеми, з якими можуть зіткнутися уряд і ділові кола всередині і за межами країни, обґрунтовують рекомендації щодо вирішення цих проблем.

У Україні на рівні держави стратегічне планування реалізується в рамках ряду галузевих і регіональних програм, а також комплексних програмних документів, найбільш загальним з яких є Концепція стратегічного розвитку країни, в рамках якої, зокрема, мають бути сформульовані основні напрями довгострокового соціально-економічного розвитку країни з урахуванням викликів майбутнього періоду; стратегія досягнення поставлених цілей, включаючи способи, напрями і етапи їх реалізації; форми і механізми стратегічного партнерства держави, бізнесу та суспільства; цілі, цільові індикатори, пріоритети та основні завдання довгострокової державної політики у соціальній сфері, у сфері науки і технологій, а також структурних перетворень в економіці; цілі та пріоритети зовнішньоекономічної політики; параметри просторового розвитку української економіки, цілі і завдання територіального розвитку.

Сьогодні на рівні промислових підприємств у стратегічному плануванні активно використовуються широко відомі інструменти, такі як SWOT-аналіз, метод побудови стратегічних матриць, експертні методи. Розгорнуті стратегічні плани розвитку в Україні мають деякі великі корпорації та ряд середніх компаній. Відносно невеликі компанії часто не в змозі розробити комплексний стратегічний план власними силами, а для замовлення його у фахівців ззовні, в переважній більшості випадків, недостатньо вільних фінансових ресурсів.

Резюмуючи вищенаведене, маємо констатувати, що у якості основних проблем розвитку стратегічного планування в Україні можна виділити наступні основні проблеми:

- застарілі інструменти складання стратегічних планів;
- номінальний, суто декларативний характер багатьох стратегічних планів, не підкріплення стратегічного плану нормативно-правовими актами і конкретними джерелами фінансування;
- недостатність моніторингу реалізації стратегічних планів;
- просте копіювання інструментарію розробки та реалізації стратегічних планів, що добре зарекомендував себе в зарубіжних державах, без урахування вітчизняної специфіки (наприклад, нерозвинену інфраструктуру, особливого менталітету організації бізнесу тощо);
- неузгодженість стратегічних планів держави та приватного бізнесу;
- дефіцит математичного моделювання стратегій.

Сьогодні, враховуючи агресивну нестабільність зовнішнього середовища, на рівні держави можна виділити такі напрями вдосконалення системи стратегічного планування:

- недопущення розриву між розробкою стратегічних планів і їх реалізацією, в тому числі повної відповідальності і за реалізацію стратегії, що знизить ймовірність розробки суто формальних, завідомо нездійснених стратегічних планів;
- формування єдиної національної бази стратегічних планів, що забезпечують інтеграцію стратегічних планів розвитку окремих галузей, регіонів і держави в цілому;
- прийняття стратегічних планів лише в разі обґрунтованості конкретних джерел фінансування реалізації стратегії;
- забезпечення пріоритетної державної підтримки (пільгові кредити, лізинг обладнання, державні гарантії за контрактами тощо) тим підприємствам, чії стратегії вписуються в загальнодержавні стратегічні плани економічного розвитку, що дозволить належною мірою узгодити процес стратегічного планування на рівні держави і приватних суб'єктів господарювання.

**Список літератури:** 1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. – Спб.: Питер, 2009. 2. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. 3. *Ефремов В.С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM. - [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). 4. *European Commission.* EU Budget 2011: Financial Report. – Publications Office of the European Union, 2012. 5. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). Описание метода. – [www.accouncept.com/science/methods](http://www.accouncept.com/science/methods). 6. *Селиверстов В.Е.* Региональное стратегическое планирование: методология, практика, инструменты, институты: Автореф. дис. д.э.н. – М., 2011. 7. Семнадцать моделей построения стратегии. – Корпоративный менеджмент, № 5, 2007. – [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). 8. *Якимов А.В.* Теория и практика стратегического планирования / А.В. Якимов // Бизнес-журнал. – 2010. - №5. 9. *Barney J.B.* Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney - New York, 1996. 10. *Mintzberg H., McHugh A.* Strategy formulation in adhocracy / H.Mintzberg, A. McHugh - Wash.: Administrative Science Quarterly, 30, 1985. 11. Сайт Евростату: [Електронний ресурс] // Режим доступу до с.: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

**Bibliography (transliterated):** 1. *Ansoff I.* *Strategicheskij menedzhment.* – Spb.: Piter, 2009. 2. *Vissema H.* *Strategicheskij menedzhment i predprinimatel'stvo: vozmozhnosti dlja budushhego procvetaniya:* Per. s angl. – M.: Finpress, 2000. 3. *Efremov V.S.* *Klassicheskie modeli strategicheskogo analiza i planirovaniya:* model' Shell/DPM. - [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). 4. *European Commission.* *EU Budget 2011: Financial Report.* – Publications Office of the European Union, 2012. 5. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej (Balanced Scorecard).* Opisanie metoda. – [www.accouncept.com/science/methods](http://www.accouncept.com/science/methods). 6. *Seliverstov V.E.* *Regional'noe strategicheskoe planirovanie:* metodologija, praktika, instrumenty, instituty: Avtoref. dis. d.je.n. – M., 2011. 7. *Semnadcat' modelej postroenija strategii.* – Korporativnyj menedzhment, № 5, 2007. – [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). 8. *Jakimov A.V.* *Teorija i praktika strategicheskogo planirovaniya* / A.V. Jakimov // *Biznes-zhurnal.* – 2010. - №5. 9. *Barney J.B.* *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* / J.B. Barney - New York, 1996. 10. *Mintzberg H., McHugh A.* *Strategy formulation in adhocracy* / H.Mintzberg, A. McHugh - Wash.: Administrative Science Quarterly, 30, 1985. 11. *Sajt Evrostatu:* [Elektronnij resurs] // Rezhim dostupu do s.: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

Надійшла до редколегії 27.03.2014