

Кіш Г.В.

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Автором визначено важливість застосування стратегічного планування в процесі управління національною економікою. В статті розглянуто особливості вибору моделі стратегічного планування для суб'єктів різних рівнів управління в системі національної економіки. Проведено систематизацію та порівняльний аналіз основних моделей стратегічного управління, що дало змогу проаналізувати методики їх реалізації.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, національна економіка.

**Постановка проблеми.** Національна економіка, як і будь-який суб'єкт управління, потребує складання довгострокових планів, програм, стратегій управління нею. Адже шлях, яким розвивається та чи інша країна, визначає її місцезнаходження на світовій арені, рівень її конкурентоспроможності, успіху й багатства. Сучасна організація економіки України і система управління нею не забезпечують ефективного розвитку народного господарства. На сьогодні у практиці управління національним господарством розвинених країн методики формування стратегій розвитку вже добре відпрацьовані і успішно використовуються.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження в сфері стратегічного планування, проведені в роботах вітчизняних учених І. Лукінова, В. Пономаренка, В. Бабича, В. Герасимчука, Г. Висоцького, Д. Божка, В. Смоліна, А. Яковлева, О. Тридіда, Л. Довгань, Л. Артеменко, розглядають розвиток стратегічного планування з урахуванням особливостей національної економіки. Вагомий внесок у теорію й методологію стратегічного планування внесли закордонні фахівці: І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Недостатнє висвітлення проблеми вибору моделі стратегічного планування, її теоретичне та практичне значення зумовили необхідність проведення цього дослідження.

**Постановка завдання.** Дослідження методик формування стратегій розвитку, що дозволяє виокремити різноманітні методичні підходи, які знаходять застосування у процесі розроблення стратегій розвитку і засобів їх реалізації, а також на основі узагальнення дозволяють виділити типові алгоритми побудови.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування, як інструмент прогнозування та підготовки національної економіки до майбутнього, трактується досить широко: як інтеграційний процес напрацювання та прийняття

рішень певного типу, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення, забезпечення готовності суб'єктів національної економіки до конкурентної боротьби в умовах глобалізації та суспільного життя тощо. Стратегічне планування – це процес, завдяки якому здійснюються регулярне розроблення та коригування системи формалізованих планів, перегляд формування переліку та змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються зовні та всередині.

Стратегії розвитку розробляються на різних ієрархічних рівнях: місто, регіон, економічний район, національна економіка. В узагальненому вигляді процес стратегічного планування можна представити у вигляді таких послідовних етапів:

стратегічний аналіз – передбачає аналіз потенціалу, внутрішніх чинників, властивих території, і зовнішніх умов розвитку, визначення бачення, місії, цілей і пріоритетів розвитку;

вибір стратегії – передбачає розгляд альтернативних сценаріїв та схвалення стратегії;

реалізація стратегії – передбачає проведення підготовчих заходів (об'єднання сил і ресурсів) та впровадження стратегії;

моніторинг та оцінювання стратегії – забезпечує контроль за перебігом реалізації та визначення результативності й ефективності стратегії, а також подальше її коригування.

М.Х.Мескон та інші вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії; формулювання цілей; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких позицій; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю за реалізацією стратегічного плану; оцінки стратегії [1].

Щодо вітчизняних авторів, то зокрема, З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту [2]. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виді-

© Кіш Галина Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри туристичної інфраструктури та сервісу факультету туризму та міжнародних комунікацій ДВНЗ «Ужгородський національний університет», galyna.kish@gmail.com

ляють такі: концепція; діагноз сильних і слабких сторін; формування цілей; вибір стратегії; розроблення системи планів, проєктів і програм розвитку; стратегічний контроль.

Вітчизняний дослідник А.П. Міщенко [3] пропонує такі кроки стратегічного управління:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей та оцінки компетенції з підвищення ефективності бізнесу, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії та цілей визначається стратегічна проблема і потреба у стратегічних діях;

- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;

- аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або кілька) стратегію, яка відповідає цільовим настановам системи управління;

- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проєктів, бюджетів і організаційно-технологічних та контрольних заходів;

- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії структурі управління організацією й організаційній культурі;

- обрана стратегія є основою для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

При наявності загальної схеми стратегічного планування, етапи його проведення залежать від перерахованих вище моделей планування [4].

Перша, базисна, модель характерна для об'єктів управління, які мають невеликий розмір і тільки починають впроваджувати стратегічне планування. Технологія здійснення стратегічного планування включає ідентифікацію місії, вибір цілей для досягнення місії, визначення стратегічних напрямів (стратегій) для досягнення кожної цілі, планування конкретних дій для імплементації кожного стратегічного напрямку, визначення моніторингу та коригування планів.

Друга модель, яка має назву «Goal-Based Planning», тобто така, що заснована на цілях, є більш ефективною моделлю планування і містить такі етапи:

- проведення SWOT-аналізу, який визначає слабкі та сильні позиції організації, загрози та можливості навколишнього середовища;

- аналіз та визначення проблем та пріоритетних основних стратегічних цілей розвитку;

- дизайн основних стратегій або програм досягнення стратегічних цілей;

- розроблення плану дій (завдання, потрібні ресурси, ролі та відповідальності за впровадження);

- оформлення проблем, цілей, програм, стратегій, місії, бачення та запланованих дій у Стратегічний план;

- розроблення щорічного оперативного планового документа;

- розроблення щорічного бюджету;

- впровадження річного плану;

- моніторинг, перегляд, переоцінка, коригування Стратегічного плану.

Третя модель «Alignment model», яка в перекладі означає модель вирівнювання, за задумом її автора націлена на спрямування місії, ресурсів господарської системи на підвищення її ефективності і повинна включати чотири процедури: виведення контурів місії, програм, ресурсів та необхідної підтримки розвитку господарської системи; ідентифікація того, що працює добре і що потребує регулювання; ідентифікація того, яким чином це регулювання буде здійснене; оформлення цих регулювань як стратегії в стратегічний план.

Модель сценарного планування охоплює такі кроки. По-перше, це відбір зовнішніх сил і можливих зовнішніх змін, які можуть вплинути в майбутньому на таку господарську систему. Це можуть бути зміни державної регуляторної політики, демографічні відхилення від існуючих тенденцій, принципово нові технології і т.д. Другий крок: для кожного фактора, що змінюється, слід визначити три сценарії поведінки (оптимістичний, песимістичний та реалістичний), кожний з яких може бути використаний при виникненні виявлених змін. Третій крок полягає у розробці стратегії для кожного сценарію при зміні кожного фактора навколишнього середовища. На четвертому етапі рекомендовано дослідити можливість впровадження спільних стратегій при різних змінах факторів зовнішнього оточення. Останній етап доцільно присвятити вибору зовнішніх змін, які найбільш вплинуть на цю господарську систему, а відповідно і найбільш оптимальну стратегію в умовах майбутніх змін.

Органічна модель більше підходить до застосування на макрорівні, але деякі етапи можливо застосувати при плануванні розвитку регіону. Вона отримала таку назву внаслідок того, що схожа на модель розвитку організму, або його саморозвитку. Основні технологічні переходи цієї моделі стратегічного планування, які можливо рекомендувати при проведенні планування на регіональному рівні, полягають у наступному:

- 1) виявлення та декларування культурних цінностей;

- 2) артикуляція колективного бачення розвитку господарської структури;

- 3) проведення на постійній основі діалогу щодо процедур, які необхідні для реалізації намічених цінностей.

Ядром останньої моделі планування, яку можливо використати в регіональному управлінні, є широка демократичність обговорення різних шляхів розвитку регіону, залучення населення до дискусії про правильний вибір стратегічного на-

пряму та оперативних дій, широкого кола спеціалістів для обґрунтування шляхів коригування стратегічних планів.

Крім розглянутих національних особливостей моделей стратегічного планування можливо виділити моделі, які найчастіше застосовуються при розробленні стратегічних планів різних соціально-економічних систем – від підприємства до країни.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» передбачає розрахунок поля стратегічних рішень, які повинні реалізовуватись для того, щоб перетворити існуючі тенденції у напрямі досягнення потрібних, які впливають з мети розвитку господарської системи та її параметрів.

Модель, що враховує ринкові переваги, головним чином пов'язана з результатами SWOT-аналізу.

Модель, що орієнтована на підтримку конкурентоспроможності. При її застосуванні проводиться аналіз існуючого рівня конкурентоспроможності та планування заходів, які забезпечують його зростання.

Модель, спрямована на створення позитивного іміджу, передбачає формування довгострокової програми інвестування економічно та соціально значущих проектів, формування надійної репутації, отримання довгострокових кредитів тощо [5].

Для визначення оптимальної поетапності розроблення та реалізації стратегій розвитку необхідно проаналізувати методики їх формування (табл. 1).

Таблиця 1

Методики формування стратегій різних рівнів [6]

Підхід/модель	Типовий алгоритм	Сфера застосування
<b>Мікрорівень: місцеві стратегії розвитку</b>		
Модель стратегічного планування міст	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фіксація цілей та завдань;</li> <li>- визначення найважливіших секторів економіки й загальних умов розвитку;</li> <li>- проведення SWOT-аналізу;</li> <li>- формування стратегічного плану та доповнення його планами практичних дій чи планами заходів, які, у свою чергу, можуть поділитися на галузеві плани</li> </ul>	Використовується при плануванні розвитку більшості міст Європи та Північної Америки
Стратегічне планування стійкого розвитку за участю громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рішення про розроблення стратегії (міська рада, міський голова);</li> <li>- пошук виконавця (міський голова);</li> <li>- інформування про механізм роботи над стратегією (консультант);</li> <li>- створення робочих груп (міський голова, консультант);</li> <li>- узгодження графіка та принципів роботи (міський голова, консультант);</li> <li>- семінар 1: бачення майбутнього, визначення місії (робочі групи, консультант);</li> <li>- семінар 2: SWOT-аналіз;</li> <li>- семінар 3: стратегічні напрями та цілі;</li> <li>- семінар 4: розроблення стратегічних завдань;</li> <li>- семінар 5: визначення системи моніторингу;</li> <li>- опрацювання документа стратегії (консультант);</li> <li>- обговорення стратегії з місцевою громадою;</li> <li>- затвердження стратегії (міська рада);</li> <li>- публікація стратегії (міська рада);</li> <li>- завершальний етап реалізації стратегії</li> </ul>	Застосовується при формуванні стратегій розвитку у містах України
<b>Мезорівень: регіональні стратегії розвитку</b>		
Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обґрунтування мети та підстав для розроблення стратегії;</li> <li>- аналіз та оцінка фактичного стану розвитку регіону;</li> <li>- формулювання місії регіону;</li> <li>- проведення SWOT-аналізу;</li> <li>- формулювання стратегічних цілей (напрямів) та поетапних планів дій;</li> <li>- визначення механізму реалізації стратегічного плану</li> </ul>	Використовується при плануванні розвитку більшості регіонів України
Стратегія Європейського Союзу для регіону Балтійського моря	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулювання мети стратегії та обґрунтування необхідності розроблення стратегії;</li> <li>- аналіз викликів та можливостей розвитку регіону;</li> <li>- формулювання концепції розвитку, сфокусованої на подолання загроз та реалізацію можливостей розвитку регіону;</li> <li>- аналіз географічного положення;</li> <li>- визначення основних напрямів розвитку регіону;</li> <li>- визначення цілей та завдань стратегії розвитку регіону;</li> <li>- розроблення сукупності заходів та проектів реалізації цілей та завдань стратегії розвитку регіону</li> </ul>	Впроваджується Європейською Комісією та Європейським Парламентом ЄС для регіону Балтійського моря (Данія, Естонія, Фінляндія, Німеччина, Латвія, Литва, Польща, Швеція)

<b>Макрорівень: національні стратегії розвитку</b>		
Розроблення стратегій стійкого розвитку національних економік	- оцінка і діагностування існуючої ситуації щодо розвитку тієї чи іншої країни (основні проблеми, що потребують свого вирішення, гострі і ключові питання, аналіз історичного досвіду тощо); - програма дій – планування; - реалізація накресленого – імплементація; - оцінка зробленого і коригування стратегій	Знаходить застосування при формуванні стратегій стійкого розвитку національних економік у країнах ЄС, Північної Америки
Національна стратегія стійкого соціально-економічного розвитку Республіки Білорусь	- оцінка стартових умов розвитку в контексті світових тенденцій економічного розвитку; - визначення основних компонентів моделі стійкого розвитку і вимоги до їх функціонування і взаємодії, оцінка національних ресурсів і соціально-економічного потенціалу країни; - обґрунтування стратегічних цілей, етапів і сценаріїв переходу країни до стійкого розвитку; - визначається сукупність фінансово-економічних і соціально-політичних механізмів забезпечення стійкого розвитку; - обґрунтування системи моніторингу реалізації стратегії стійкого розвитку	Запроваджується Урядом Республіки Білорусь (затверджена до реалізації 6 травня 2004 року на період до 2020 року)
Стратегія економічного і соціального розвитку України	- аналіз глобальних тенденцій соціально-економічного розвитку країни; - формулювання стратегічних цілей та пріоритетів; - аналіз економічного потенціалу країни; - розроблення стратегій розвитку за окремими соціально-економічними напрямками	Запроваджується Кабінетом Міністрів України
Модель «Озборн & Гейлер»	- аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації; - діагностика чи ідентифікація ключових проблем, які стоять перед організацією; - визначення загальної місії; - постановка базових цілей; - створення стратегічного бачення, що забезпечить успіх діяльності; - розроблення стратегії; - розроблення плану-графіка реалізації стратегії; - вивчення та оцінка результатів	Знаходить застосування в управлінні публічним сектором США

**Висновки.** Аналіз наведених у таблиці методичних підходів до формування інноваційних стратегій розвитку національних економік, економік регіонів та міст дає підстави стверджувати, що:

- формування стратегій має схожу методичну основу: на першому етапі проводиться загальний аналіз можливостей та загроз розвитку, який є основою для формулювання місії, цілей та завдань розвитку; на другому етапі визначаються механізми та інструменти реалізації цілей та завдань; подальшим етапом є встановлення системи моніторингу за реалізацією стратегії; у деяких стратегіях останнім етапом є аналіз результатів, отриманих при реалізації стратегії розвитку;

- методичні підходи до формування стратегій розвитку часто спираються на відповідні методичні підходи формування стратегій економічного та соціального розвитку, що приводить до ігнорування, наприклад, екологічних факторів розвитку;

- відсутність системи планування та прогнозування розвитку, чітко вимірюваних цілей, загроз, можливостей, системи показників (моделей) та індикаторів, ігнорування обмежень та потреб розвитку в кінцевому документі приводить до формування стратегій, які мають швидше декларативний характер. Такі недоліки, зокрема, характерні для українських стратегій розвитку.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон,М. Альберт, Ф. Хедоури . – М.: Дело, 2004. – 799 с.
2. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: навч. посібник /З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
4. McNamara С. Basic Description of Strategic Planning [Електронний ресурс] /С.МcNamara. – Режим доступу: [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/basics.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/basics.htm)
5. Афонченко У.Г. Сучасні моделі стратегічного планування /У.Г. Афонченко, Г.В. Кіш, В.І. Дідик // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка: збірник наукових праць. – 2009.– Вип. 28, Ч. 1.
6. Тур О.М. Методичні підходи до формування стратегії еколого орієнтованого розвитку національної економіки [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Mre/2010\\_2/3\\_3.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Mre/2010_2/3_3.pdf)

## REFERENCES

1. Mescon, M., Albert, M. & Khedouri, F (2004) *Osnovy menedzhmenta* [Management] M.: Delo - Moscow, Delo [In Russian]
2. Shershnova, Z.E. & Oborska, S.V. (1999) *Stratehichne upravlinnia. Navch. posibnyk* [Strategic management], Kyiv: KNEU [In Ukrainian]
3. Mishenko, A.P. (2004) *Stratehichne upravlinnia. Navch. posibnyk* [Strategic management], Kyiv: Tsentr navch. lit-ry [In Ukrainian]
4. McNamara C. Basic Description of Strategic Planning. Retrieved from: [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/basics.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/basics.htm)
5. Afonchenko, U.G., Kish, G.V. & Diduk, V.I (2009) *Suchasni modeli stratehichnoho planuvannia* [Modern models of strategy planning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika : Zbirnyk naukovykh prats – The Journal of Economy: Collected Works*, 28 (1) [In Ukrainian]
6. Tur, O.M. (2010) *Metodychni pidkhody do formuvannia stratehii ekoloho-orientovanoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky* [Methodological approaches to strategy formation of ecologically-oriented development of the national economy]. Retrieved from: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Mre/2010\\_2/3\\_3.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Mre/2010_2/3_3.pdf)