

Підходи до розроблення інтегрованої моделі стратегічного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони

Резюме. У статті розглянуто світовий та вітчизняний досвід щодо моделей стратегічного планування. Визначені підходи щодо розроблення інтегрованої моделі стратегічного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони для подальшого удосконалення і підвищення ефективності державної політики у воєнній сфері.

Ключові слова: інтегрована модель стратегічного планування; Міністерство оборони України; Збройні Сили України; складові сил оборони.

Постановка проблеми. Одним з важливих напрямів вирішення завдань оборони в нинішніх умовах є пошук та запровадження нових підходів до стратегічного планування у сфері оборони.

Наукові публікації з питань стратегічного планування насичені багатьма моделями, у яких були спроби формалізувати цей процес. Однак майже всі моделі засновані на одній теоретичній конструкції або базовій моделі та розрізняються між собою головним чином деталями, а не фундаментальними принципами побудови, до того ж, вони наближені до бізнесу і мають характерні властивості та суперечливе ставлення експертів. Інтегрованій моделі стратегічного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони (далі МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО) увага взагалі не приділялася. У зв'язку з цим проведення аналізу моделей системи стратегічного планування з урахуванням сьогодення та досягнень науково-технічного прогресу слід вважати важливим для розробки інтегрованої моделі стратегічного планування в МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За минулі більш ніж три десятиліття, багато дослідників намагалися зробити свій внесок щодо питань, пов'язаних з дослідженням моделей стратегічного планування. На сьогодні можна вважати вже загальноновизнаним, що “батьками” стратегічного планування по праву вважаються А.Д. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф, М. Портер, К. Боумэн, Г. Стейнер, Ф. Вернадат та інші [1–12].

Величезним проривом у теорії стратегічного планування стала робота М. Портера “Конкурентні стратегії” [3], що

опублікована у 1998 році. Сформульовані ним загальні стратегії конкуренції досі вважаються багатьма дослідниками у сфері стратегічного планування найпрацездатнішими інструментами для практичної діяльності сучасних фірм.

Уперше концепцію стратегічного менеджменту було викладено публічно І. Ансоффом у травні 1973 року. У 1979 році вийшла знаменита книга І. Ансоффа “Стратегічне управління” [11]. У ній велика увага приділяється як процесам розробки, так й реалізації стратегії. Наприкінці 80-х ХХ століття зійшла зірка Г. Мінцберга. У книзі “Злети та падіння стратегічного планування” [7], виданої 1994 році Г. Мінцберг зробив висновок, що стратегія може бути спланована, оскільки планування є результатом аналізу, а стратегія за своєю сутністю – синтезом.

Водночас, якщо питанням ролі стратегічного планування та особливостям його застосування приділена певна увага, то тенденції їх подальшого розвитку та удосконалення не чітко визначені та не систематизовані, що і визначає актуальність порушеного питання.

Мета статті. Систематизувати світовий та вітчизняний досвід щодо застосування моделей стратегічного планування, як основи для розробки інтегрованої моделі стратегічного планування в МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО та визначити умови і напрями подальшого удосконалення системи стратегічного планування в інтересах МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО.

Виклад основного матеріалу. Основні базові моделі стратегічного планування наведені в роботах [8–12].

Базова модель Гарвардської бізнес-школи (Гарвардської групи) ґрунтується на широко відомій процедурі SWOT-аналізу та розроблялася вченими Гарварда протягом досить тривалого періоду часу. До того ж Г. Мінцберг називає цю модель “моделлю

школи проектування”, оскільки в її основі лежить віра, що формулювання стратегії як процесу ґрунтується на кількох базових постулатах, які забезпечують “проектування стратегії”. Принципова схема цієї моделі наведена на рис. 1.



Рис. 1. Схема моделі Гарвардської школи бізнесу

Як слідує з наведеної схеми, у загальному вигляді процес формування процесу стратегічного планування представляє певну точку перетину виявлених можливостей та загроз зовнішнього ділового довкілля, виражених у формі ключових факторів успіху, а також сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу, виражених, у свою чергу, у його відмінних здібностях до розвитку. На формулювання стратегії, її оцінку та вибір найкращого варіанта мають істотний вплив цінності вищого керівництва, а також етичні норми суспільства, які виражаються у вигляді соціальної відповідальності.

Відмінність моделі І. Ансоффа [11] від моделі гарвардської школи бізнесу у тому, що: *по-перше*, І. Ансофф використовує поняття формалізованих цілей на відміну неявно виражених цінностей вищого керівництва, запропонованих у моделі Гарвардської групи; *по-друге*, з погляду І. Ансоффа, формування стратегічного планування можливо у вигляді вкрай формалізованого процесу, доведеного до певної блок-схеми. “Інженерний ухил” моделі І. Ансоффа в тому, що кожному етапу формування стратегічного плану виконавцям, які займаються його розробкою, пропонуються докладно розроблені переліки чинників, які необхідно врахувати у процесі прийняття

планових рішень. У цих переліках фактори розставлені у пріоритетному порядку з певними ваговими коефіцієнтами. До того ж ці переліки доповнюються різними діаграмами та правилами вибору тієї чи іншої альтернативи. Істотною відмінністю від моделі Гарвардської школи бізнесу є запровадження І. Ансоффом зворотного зв’язку, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану та безперервність процесу її реалізації.

Найвідоміша книга Г. Стейнера “Top Management Planning”, містить модель формування стратегічного планування за Стейнером [12]. Ця модель, порівняно з моделлю І. Ансоффа, виглядає умовною, менш прив’язаною до конкретної практики та наведена рис. 2.

Початковий аналіз моделі Г. Стейнера дає підстави дійти висновку про її близькість до моделі Гарвардської школи бізнесу. Модель Г. Стейнера може розглядатися як спроба поєднати дві розглянуті моделі (Гарвардської групи та І. Ансоффа). Г. Стейнер у своїй моделі досить чітко і однозначно вказує на зв’язок стратегічного планування (як довгострокового) із середньостроковим та тактичним, що має принципове значення для моделювання процесу формування стратегічного плану. Зазначене має

важливе значення для моделювання процесу та реалізацію якого складає стратегічні рішення. формування стратегічного планування, основу

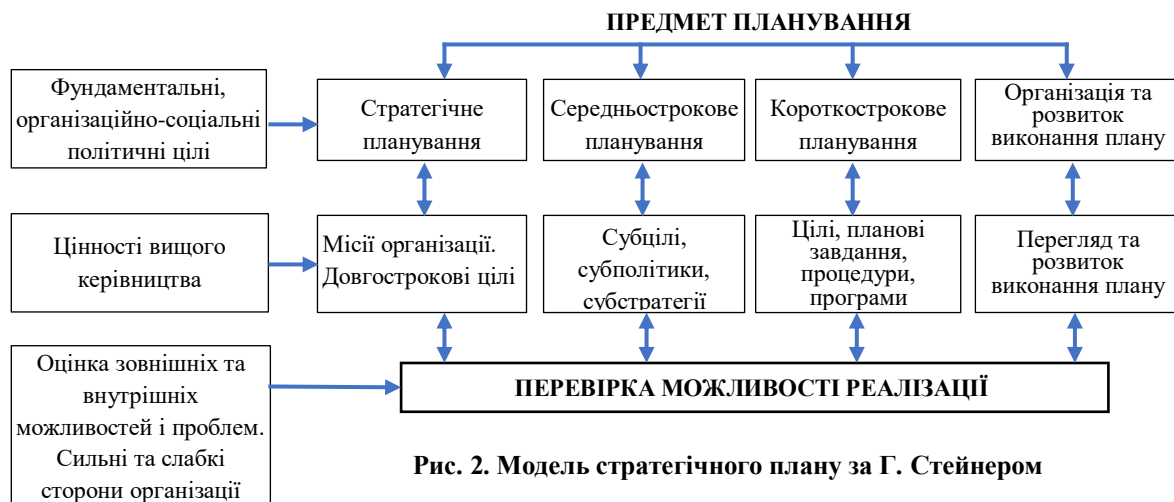


Рис. 2. Модель стратегічного плану за Г. Стейнером

Заслуговує на увагу *підхід Б. Річардсона і Р. Річардсона* щодо процесу стратегічного планування [14], що включає 4 види планування.

Корпоративне планування (corporate planning) полягає у досягненні певного рівня раціональності у виборі стратегічного розвитку на основі цінної інформації. Стратегічне планування є прерогативою вищої адміністрації (тобто передбачається жорстка централізація процесу прийняття рішень), а виконавці середніх і нижніх рівнів ієрархії управління функціонують строго за визначеними їм зверху траєкторіями.

Ітеративне планування (logical incrementalism) порівняно з попереднім підходом є деструктивним, ніж конструктивним. Як вважає Дж. В. Квін, воно визначається як процес вироблення стратегії, що реалізується насправді [6].

Роль вищої адміністрації визначається як “організатора” процесу, що поєднує в єдине ціле приватні стратегії, що генеруються у різних структурних підрозділах. Проте, вище керівництво все одно залишається “архітектором” стратегії, оскільки, по-перше, визначає базові орієнтири розвитку, а по-друге, створює умови, за яких протікає процес стратегічного планування, – інформаційну базу та компетентність персоналу.

З одного боку, процес планування стає в цьому випадку більш багатоступеневим, а його збіжність не зовсім однозначна, з іншого – ймовірність реалізації плану різко збільшується.

Інтуїтивне планування (muddling through) сприймається як третій підхід, що схожий на ітеративне планування за винятком того, що “остаточне прийняття рішення не

забезпечується з таким самим ступенем доцільності”.

Прихильники цього підходу стверджують, що він заснований на досвіді та інтуїції вищого керівництва, а спрямованість на невеликі кроки для досягнення глобальної мети робить його раціональнішим і менш дорогим, ніж корпоративне планування. Крім того, якщо відсутні професіонали в галузі стратегічного планування у верхньому ешелоні влади, то перший і другий підходи просто приречені на невдачу.

Нарешті, четвертий підхід до стратегічного планування – *хаотичне планування* (garbage can). Як пишуть Б. Річардсон та Р. Річардсон, у цьому випадку “рішення щодо стратегічного вибору існують незалежно від того, чи є проблеми. Рішення приймаються швидко і чергуються” [14]. Ця позиція протиставляється реальному корпоративному плануванню і враховує переваги процесу, властивого ітеративного планування. Вона показує, що люди спочатку діють, а потім думають, тобто стратегії можуть просто впливати ненавмисно з різних частин системи.

Відсутність чи неповне розуміння ролі стратегічного планування у реалізації стратегії прирікають багато ефективні і добре задумані стратегії на невдачу.

К. Боумен запропонував власний підхід до моделювання процесу стратегічного планування та представив його у *вигляді контуру*. На рис. 3 приведена схема контуру стратегічного планування. [8]. В основі запропонованого контуру стратегічного планування лежать такі постулати:

процес стратегічного планування є послідовність трьох етапів: аналіз, цілепокладання і вибір;

стратегії організації будуються за ієрархічним принципом. Це означає, що всі структурні підрозділи мають свої власні стратегії розвитку, які “поглинаються” стратегією розвитку організації в цілому та скоординовані між собою;

стратегічне планування є безперервний процес, який не закінчується моментом формування плану. До того ж сам план має сенс для керівництва організацією, якщо його буде реалізовано, за необхідності скориговано або повністю переформульовано.

Використання принципу ієрархічності побудови стратегій означає, що процес планування починається з розроблення базової стратегії, що розуміється як основний курс дій щодо реалізації пріоритетних цілей

розвитку організації в рамках наявних ресурсів альтернатив конкретних рішень.

Принцип ієрархічності побудови стратегічного планування означає, перш за все, що одночасно з корпоративною (базовою) стратегією розробляються стратегії розвитку кожного великого структурного підрозділу. При цьому можуть виникнути дві ситуації:

ефективність реалізації плану висока, при якій здійснюються подальші конкретні дії відповідно до обраної концепції;

ефективність реалізації стратегічного планування оцінюється як недостатня в силу низки причин (наприклад, змін зовнішнього довкілля, ресурсного потенціалу організації, цінностей керівництва тощо) – виникає необхідність у переробці базового плану та розробці нового, тобто процес формування стратегічного планування повторюється в тій же послідовності.

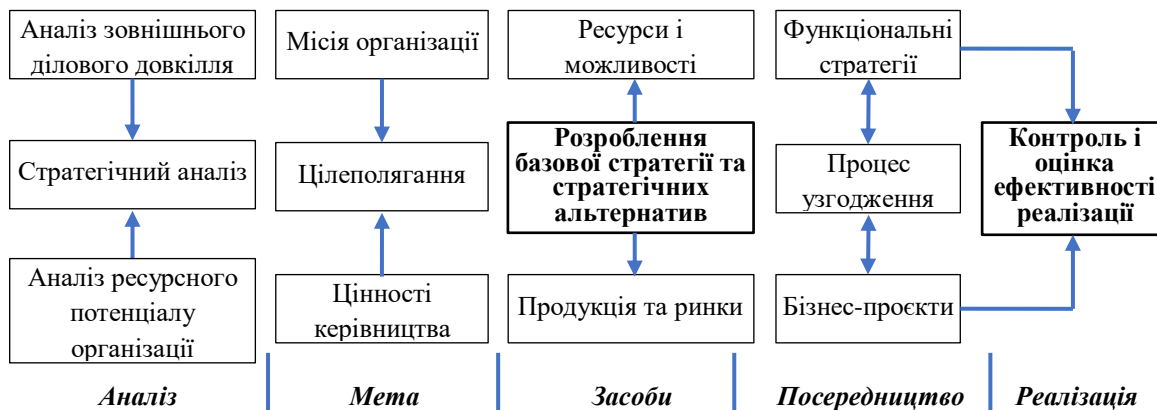


Рис. 3. Контур стратегічного планування

Окрім названих моделей у практиці зарубіжного менеджменту використовуються наступні моделі стратегічного менеджменту [15]:

підприємницька – характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

адаптивна – ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний за стабільних зовнішніх умов. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

модель на основі планування – передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розроблення цієї стратегії залучають спеціалістів з планування.

Доцільно також звернути увагу на такі моделі стратегічного менеджменту, які використовуються в практиці вітчизняного менеджменту [16–18]:

1. *На основі “стратегічної прогаліни”* – передбачає формування “поля стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники організації для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів її розвитку. Такий підхід робить

акцент на приведенні у відповідність “того, що можливо”, з “тим, що треба досягти”.

2. На врахуванні стратегічних переваг організації – базується на використанні результатів SWOT-аналізу.

3. На створенні більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху організації.

4. На створенні позитивного іміджу організації – передбачає розроблення варіанта інвестування для її довгострокового розвитку.

5. На урахуванні розміру організації – передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування

(призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розроблення та виконання різних стратегічних планів.

Автори [19] підкреслюючи значущість стратегічного планування, зазначають, що стратегічному плануванню властивий ступінь невизначеності, часова орієнтація процесу планування й певний горизонт планування.

Зважаючи на принципи, покладені в основу формування стратегічного плану (селективність, варіантність, комплексність), автори [19, 20] пропонують у загальному вигляді варіант моделі процесу стратегічного планування зображений на рис. 4.

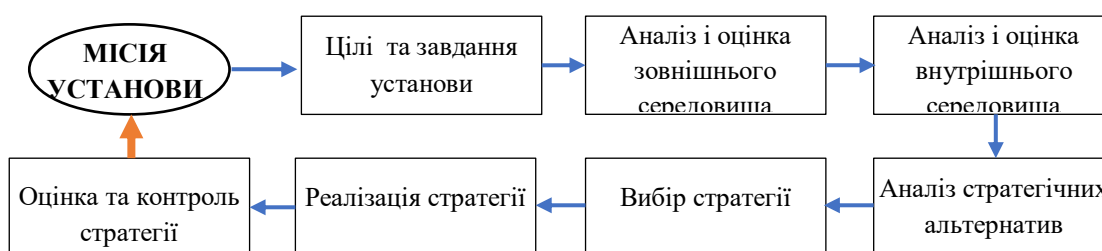


Рис. 4. Модель процесу стратегічного планування

Визначення місії установ полягає у встановленні сенсу існування установи, її призначення, ролі та місця в державі.

Формулювання цілей та завдань – цілі та завдання повинні відображати цільову картину, яка має принаймні чотири типи цілей: кількісні, якісні цілі, стратегічні цілі, тактичні. Цілі для нижчих рівнів розглядаються як завдання.

Аналіз та оцінка зовнішнього середовища. – вихідний процес стратегічного планування, оскільки він забезпечує основу вироблення стратегії поведінки. Аналіз середовища передбачає дослідження двох її компонентів: макросередовища; безпосереднього оточення. Аналіз макрооточення включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як: стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; природне середовище та ресурси; соціальна та культурна складові суспільства; науково-технологічний рівень.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити ті внутрішні можливості та потенціал, на які може розраховувати установа у процесі досягнення своїх цілей.

Розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Тут приймаються рішення як досягати своїх цілей та реалізовувати місію. Щоб зробити

ефективний стратегічний вибір, керівники вищої ланки повинні мати чітку концепцію розвитку установи, що поділяється всіма. Стратегічний вибір має бути певним та однозначним.

Реалізація стратегії. Виконання стратегічного плану є критичним процесом, оскільки саме реальний план приводить до успіху. Часто буває і навпаки: добре опрацьований стратегічний план може “провалитися”, якщо не вжити заходів щодо його реалізації. Причини цього: неправильно проведений аналіз та помилкові висновки; непередбачені зміни у зовнішньому середовищі; невміння залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал. Чіткий план дій щодо реалізації стратегії, має передбачати його забезпечення всіма необхідними ресурсами.

Оцінка та контроль стратегії. На цьому етапі забезпечується зворотний зв’язок між процесом досягнення цілей, передбачених стратегічним планом, та власне самими цілями. Головне завдання такого контролю – з’ясувати, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей та місії установи. Тому коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, так і цілей, що принципово відрізняє

цей вид контролю від оперативного, у якому цілі поточного плану є непорушними.

Проведений аналіз показує, що модель стратегічного планування є складною та взаємопов'язаною сукупністю кількох моделей, охоплює всі інституції державного устрою, встановленого законодавством держави. Що стосується діяльності МОУ, ЗСУ та ІССО, які мають повноваження, функції та завдання в частині підготовки, здійснення оборони та її забезпечення, вона повинна об'єднувати військові, невійськові, виробничі, інформаційні, ресурсні й інші можливості всіх складових безпеки і оборони.

Інтегрована модель стратегічного планування МОУ, ЗСУ та ІССО базується на логічній послідовності (алгоритмі) процесу планування діяльності органів управління за встановленими видами цього планування.

З огляду на викладене можна визначити такі *підходи* до розроблення моделі стратегічного планування в МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО:

має бути досить простою та інформативною;

забезпечувати збіжність та раціональність;

стратегії мають бути, результатом процесу творчого проєктування та унікальними;

відображати сутнісні (концептуальні), характерні для МОУ, ЗСУ та ІССО особливості їх розвитку.

Інтегрована модель стратегічного планування буде ефективною і результативною, якщо відповідатиме конкретній ситуації і наступним умовам: вміння змоделювати ситуацію; виявляти причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; мати можливість стратегічного управління та втілення визначеної стратегії в життя; інтегроване моделювання дозволить з високим ступенем точності описувати та прогнозувати показники установи, охоплюючи всі процеси планування та контролю необхідних ресурсів з урахуванням можливостей та обмежень; координувати плани функціональних підрозділів установи для виявлення й усунення конфліктів, а також вибору оптимального варіанта їх реалізації.

Модель стратегічного планування для МОУ, ЗСУ та ІССО є складовою Державного

стратегічного планування та має об'єднувати всі види стратегічного планування у сфері оборони і інтегрованою в діяльність МОУ, ЗСУ та ІССО.

Зважаючи на викладене можливо надати визначення *інтегрованої моделі стратегічного планування в МОУ, ГШ та ІССО* – це взаємопов'язана сукупність кількох моделей, кожна з яких описує окремі перспективи – структури, ресурсних можливостей та порядку дій, що виконуються ними, їх взаємодія, а разом вони утворюють повне і комплексне уявлення про динаміку виконання стратегічного планування.

Висновки. Аналіз та дослідження моделей стратегічного планування призводить до таких висновків:

1. Наведені теоретико-методологічні основи, підходи та вимоги до розроблення моделей стратегічного планування, свідчать про наявність єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб установи.

2. Модель планування відображає зміст планування. Тут враховуються всі складові, що взаємопов'язані між собою, та зовнішні чинники, що впливають на процес. Блоки та моделі планування характеризуватимуть основні етапи процесу планування.

3. Модель має відображати властивості стратегічного планування, враховувати принципи та вимоги до нього, що мають забезпечити стійкість її елементів, функціонування та виконання завдань безпеки і оборони у складних умовах обстановки, прийняття оптимальних рішень у військовій сфері, їх реалізацію та досягнення визначених військово-політичних і військово-стратегічних цілей.

4. Розроблена інтегрована модель стратегічного планування в МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО дасть змогу удосконалити та підвищити ефективність державної політики у військовій сфері.

Подальші дослідження доцільно зосередити на впровадженні інтегрованої моделі для удосконалення системи стратегічного планування в інтересах МОУ, ГШ ЗСУ, ІССО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Федоров І. Інтегрована модель бізнес-процесів. // Відкриті системи. СУБД. 2012. № 09. URL: <https://www.osp.ru/os/2012/09/13032505> (дата звернення: 02.03.2023).

2. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1998. 422 p.
3. Vernadat F. Enterprise Integration: On Business Process and Enterprise Activity Modeling. In: Concurrent Engineering: Research and Applications, 1996.
4. Scheer A. W. Architecture of integrated Information Systems. 1992.
5. Curtis B., Kellner M., Over J. Process Modeling. 1992.
6. Owen J. Business Function Modelling eBook. Integrated Modelling Method. URL: <http://integrated-modeling-method.com/imm-bpm-business-process-modeling-store/business-function-modeling-ebook> (дата звернення: 02.03.2023).
7. Мінцберг Р. Структура в кулаку: створення ефективної організації. 2004. 358 с.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. з англ. ; під ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с. ISBN 0-13-284738-8 (англ.).
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегій / пер. с англ. ; під ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург, 2000. 336 с.
10. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. Business Policy: Text and Cases. Homewood (ill), Irwin. 1960. 846 p.
11. Н. Igor Ansoff (1987), 'Concept of Strategy', in Corporate Strategy. London : Penguin Books. P. 100–116.
12. Steiner G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. NY, Free Press, 1979. 383 p.
13. Терехова-Пушная Д. В. Моделі стратегічного управління і планування // Економічний журнал. 2019. № 9. DOI 10.24411/2413-046X-2019-19088. URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/ekonomicheskij-zhurnal-9-2019-91/> (дата звернення: 05.03.2023).
14. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Стратегічні мапи. Трансформація не матеріальних активів у матеріальні результати / пер. с англ. Москва : ЗАО “Олімп-Бізнес”, 2005. 512 с. ISBN 5-901028-96-1.
15. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2011. URL: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu (дата звернення: 03.03.2023).
16. Василенко В. А. Менеджмент стійкого розвитку підприємств : монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 645 с.
17. Виханський О. С. Стратегічне управління : підручник. Київ : Гардарика, 2000. 296 с.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
19. Карпіщенко О. І., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 214 с.
20. Поделинская И. А., Бянкин М. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Улан-Уде : ВСГТУ, 2005. 55 с.

Стаття надійшла до редакційної колегії 10.04.2023

Approaches to the development of an integrated model of strategic planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces

Annotation

One of the important directions of solving defense problems in the current conditions is the search and implementation of new approaches to strategic planning in the sphere of defense. In this regard, the analysis of models of the strategic planning system, taking into account the current situation and achievements of scientific and technological progress, should be considered important for the development of an integrated model of strategic planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces (OCDF).

The purpose of the article is to systematize the world and national experience in the use of strategic planning models as a basis for the development of an integrated model of strategic planning in the MoD, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, and the OCDF, and to determine the conditions and directions for further improvement of the strategic planning system in the interests of the MoD, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, and the OCDF.

The analysis and study of strategic planning models leads to the following conclusions.

1. The presented theoretical and methodological foundations, approaches and requirements for the development of strategic planning models indicate the existence of a single philosophy of strategic planning - active adaptation to the environment and the environment to the needs of the institution.

2. The planning model reflects the content of planning. It takes into account all interrelated components and external factors that influence the process. Planning blocks and models characterize the main stages of the planning process.

3. The model should reflect the properties of strategic planning, take into account the principles and requirements for it, which should ensure the stability of its elements, the functioning and fulfillment of security and defense tasks in difficult conditions, the adoption of optimal decisions in the military sphere, their implementation and the achievement of certain military-political and military-strategic goals.

Keywords: integrated model of strategic planning; Ministry of Defense of Ukraine; Armed Forces of Ukraine; components of the defense forces.