

УДК 338 DOI: 10.14451/1.232.326

Методы стратегического планирования и их систематизация

© 2024 **Савенков Леонид Дмитриевич**

Доцент, кандидат экономических наук. Тольяттинский государственный университет, Тольятти.

E-mail: leonidsavenkov89@yandex.ru

Ключевые слова: стратегическое планирование, методы, кластерный анализ, метод «локтя», дерево графов.

Целью работы является проведение процесса систематизации методов стратегического планирования с использованием дерева графов, а также кластерного анализа.

В данном исследовании были проанализированы 23 метода стратегического планирования. Первоначально автор провел систематизацию методов стратегического планирования на основании подразделения факторов по трём классификациям: внешняя среда, внутренняя среда и общие стратегические методы. В работе с помощью метода графов проведена систематизация методов стратегического планирования на основе внешнего и внутреннего анализа, и выявлены взаимосвязи между ними. Полученные взаимосвязи показали, что между всеми методами не существует связей. В основном происходит взаимодействие с двумя или тремя методами. Далее в ходе исследования была проведена классификация методов стратегического планирования на основе кластерного анализа с целью распределения видов методов стратегического планирования, на основе восьми критериев оценки определяющих набор признаков, характеризующих данную совокупность методов. Для проведения кластерного анализа данные были предварительно обработаны и преобразованы в числовой формат. Для критериев оценки была использована числовая шкала, чтобы определить значения «низкое», «среднее» и «высокое». Для нахождения оптимального числа кластеров был использован метод «локтя». В первый кластер у нас входят наиболее известные и наиболее часто используемые 3 метода: PEST Analysis, Porter's Five Forces Model, SWOT Analysis. В кластер номер 3 входит только метод Economic Prognosis Methods, в кластер номер 4 входит метод QUEST Analysis. Данные методы являются одними из самых сложно реализуемых и инновационных методов. В кластер номер 2 входят все остальные методы стратегического планирования.

Введение

За последние несколько десятилетий в литературе были предложены различные модели стратегического планирования. Компаниям трудно решить, какая из этих моделей является наибо-

лее полезной, поскольку каждая из них демонстрирует различные сильные и слабые стороны. В настоящее время гибкость является одним из ключевых факторов при работе с будущими изменениями в сложной и быстро меняющейся

бизнес-среде. Различные исследователи и практики уделяют внимание концепции стратегического планирования.

Однако процесс применения существующих методов сценарного планирования носит концептуальный характер, и относительно мало внимания уделяется включению сценариев будущих изменений в дорожные карты для стратегического планирования и принятия решений на уровне организации [2].

Особое значение ряд авторов уделяет сценарному анализу, создавая новый метод, который особенно подходит для стратегического планирования [6].

Внешняя среда всегда влияла на формирование подходов к стратегическому планированию и управлению. Цикличность мировых экономических процессов, с одной стороны, создает условно воспроизводимую и потому предсказуемую модель внешней среды, но, с другой стороны, эта среда динамически неопределенна, и методами преодоления этой неопределенности являются инструменты стратегического прогнозирования, планирования и стратегирования [16].

Социальный и экологический кризисы последних десятилетий способствовали осознанию обществом существующих проблем в области устойчивого развития Mitake предлагает метод стратегического планирования разработки и внедрения, объединяющий дорожную карту технологий и сценарии перехода [3]. Вебстер и др. (1989) утверждают, что использование доступных инструментов и методов повысит аналитические и диагностические способности менеджеров. В исследовании Ghamdi, методы стратегического планирования – Delphi, когнитивное картирование и анализ пяти сил Портера оказались наименее используемыми инструментами в отраслевом анализе [8].

Wills & Beasley в 1982 рассматривали лишь 4 метода стратегического планирования – кривая опыта, матрица доли роста, матрица направленной политики и программа PIMS [15].

По мере того как все больше линейных менеджеров получают основную ответственность за планирование, возникает настоятельная необходимость ознакомить их со спектром мощных инструментов и методов разработки и фокусировки стратегии. Webster оценивали 30 известных инструментов планирования с точки зрения потенциальных преимуществ и логистических требований [14].

Квадрантный анализ – это широко распространенный метод исследования, который использует данные о предпочтениях потребителей и позволяет получить информацию, пригодную для принятия широкого спектра учебных программ и маркетинговых решений [10].

Бизнес-аналитика – это одна из эффективных областей, которая используется для изучения эффективности бизнеса, навыков и состояния сотрудников, а также для планирования и получения прибыли. На основе проанализированной информации концепция бизнес-исследований используется для получения эффективных результатов [7].

В литературе широко освещается важность адекватной практики управленческого учета для компаний любого размера. (Campos et al., 2022)

Исследование методов стратегического планирования рассматривалось на примере компаний различных стран.

Aldehayyat & Anchor выявили, что наиболее используемыми методами в иорданских компаниях являются финансовый анализ (для собственного бизнеса), PEST или STEP-анализ, анализ пяти сил Портера и анализ ключевых (критических) факторов успеха [4].

Исследования, посвященные инструментам и методам стратегического планирования, используемым менеджерами бизнеса в Турции, практически незначительны [9].

SWOT-анализ является очень полезным инструментом управления качеством для отрасли. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы помогают определить все характеристики

организации, чтобы начать процесс улучшения. Инструмент SWOT помогает администрации упростить проблемы, с которыми организация сталкивается и будет сталкиваться в будущем, чтобы написать и реализовать корректирующие действия для улучшения [13].

В настоящее время проведено лишь несколько исследований, посвященных стратегическому планированию в развивающихся странах, особенно на Ближнем Востоке. Практически нет свидетельств таких исследований, чтобы понять степень использования инструментов и методов стратегического планирования в Султанате Оман. Анализ показывает, что наиболее часто используемыми инструментами стратегического планирования в организациях Омана являются бенчмаркинг, затем анализ заинтересованных сторон и анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT), в то время как техника Дельфи, кривая опыта, пять сил Портера и анализ «что если» используются реже всего [12].

На примере Иордана Aldehayyat было выявлено, что существует положительная связь между использованием методов стратегического планирования и размером отеля [5].

Стратегическое планирование помогает организациям использовать возникающие возможности и минимизировать угрозы, возникающие из-за нестабильной рыночной среды.

Результаты исследования ученых Mkhonza & Sifolo показали, что большинство владельцев малых и средних предприятий имеют знания о методах стратегического планирования, таких как анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT), политический, экономический, социальный и технологический (PEST) анализ, финансовый анализ конкурентов и финансовый анализ собственного бизнеса [11].

Щукина Т. В. сформулировала особенности форм и методов правового регулирования стратегического планирования в России. (Щукина, 2021)

Методология

Целью работы является проведение процесса систематизации методов стратегического планирования с использованием дерева графов, а также кластерного анализа.

В данном исследовании были проанализированы 23 метода стратегического планирования, представленные в списке ниже:

1. PEST Analysis,
2. Porter's Diamond,
3. Economic Prognosis Methods,
4. External Factor Evaluation (EFE) Matrix,
5. Porter's Five Forces Model,
6. Industry Value Analysis,
7. Industry Life Cycle Analysis,
8. Strategic Gap Analysis,
9. QUEST Analysis,
10. Scenario-based Analysis,
11. Experience Curve,
12. Competitive Profile Matrix (CPM),
13. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix,
14. Firm's Strategic Balance Analysis,
15. Multiple Firm's Activity Qualification Analysis,
16. Key Factors for Success Analysis,
17. Value Chain Analysis,
18. Life Cycle/Portfolio Matrix,
19. Stakeholder Mapping,
20. Strategic Group Analysis,
21. SWOT Analysis,
22. Strategic Reflection Method,
23. Strategic Development Matrix.

Результаты

Первоначально автор провел систематизацию методов стратегического планирования на основании подразделения факторов по трём классификациям: внешняя среда, внутренняя среда и общие стратегические методы:

1. Внешняя среда.
 - PEST Analysis.
 - Porter's Diamond.
 - Economic Prognosis Methods.
 - External Factor Evaluation (EFE) Matrix.
 - Porter's Five Forces Model.
 - Industry Value Analysis.

- Industry Life Cycle Analysis.
2. Внутренняя среда.
- Strategic Gap Analysis.
 - QUEST Analysis.
 - Scenario-based Analysis.
 - Experience Curve.
 - Competitive Profile Matrix (CPM).
 - Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.
 - Firm's Strategic Balance Analysis.
 - Multiple Firm's Activity Qualification Analysis.
 - Key Factors for Success Analysis.
 - Value Chain Analysis.
 - Life Cycle/Portfolio Matrix.
3. Общие стратегические методы.
- Stakeholder Mapping.
 - Strategic Group Analysis.
 - SWOT Analysis.
 - Strategic Reflection Method.
 - Strategic Development Matrix.

В работе на основе метода графов проведена систематизация методов стратегического планирования на основе внешнего и внутреннего анализа, и выявлены взаимосвязи между ними, представленные на рисунке 1.

Методы внешнего анализа (External Analysis) обычно используются для оценки внешней среды или факторов, влияющих на организацию или проект, а не для анализа внутренних аспектов.

Для визуализации взаимосвязей между методами внутреннего анализа был использован также метод графов. Полученные взаимосвязи между методами представлены в таблице 1.

Однако, как видно из таблицы 1, взаимосвязей между всеми методами не существует. В основном происходит взаимодействие с двумя или тремя методами.

Далее в ходе исследования была проведена классификация методов стратегического планирования на основе кластерного анализа с целью распределения видов методов стратегического планирования на основе восьми критериев оценки определяющих набор признаков, характеризующих данную совокупность методов.

Все выделенные критерии считались равновесными.

Для кластеризации методов стратегического планирования, перечисленных ранее, были использованы следующие критерии оценки, определяющие набор признаков:

1. Частота использования метода;
2. Эффективность метода;
3. Степень сложности метода;
4. Степень инновационности метода;
5. Уровень поддержки и принятия руководством;
6. Степень адаптации к изменениям внешней среды;
7. Затратность метода;
8. Степень совместимости с другими методами.

Для проведения кластерного анализа данные были предварительно обработаны и преобразованы в числовой формат. Для критериев оценки была использована числовая шкала, чтобы определить значения «низкое», «среднее» и «высокое».

Значению «низкое» соответствует числовое значение «1», среднему – соответствует значение равное «2», и высокому уровню соответствует значение равное «3».

Для нахождения оптимального числа кластеров был использован метод «локтя» (elbow method). Этот метод основан на изменении суммы квадратов внутри кластеров (within-cluster sum of squares, WCSS) при увеличении числа кластеров. Как видно из рисунка 2, оптимальным числом кластеров является 4.

Ниже представлены четыре кластера. Как мы можем видеть, в кластер номер 3 у нас входит только один метод – Economic Prognosis Methods. В кластер номер 4 тоже только входит один метод – QUEST Analysis. Данные методы стратегического планирования являются одними из самых сложно реализуемых и инновационных методов.

В первый кластер у нас входят наиболее известные и наиболее часто используемые три метода:

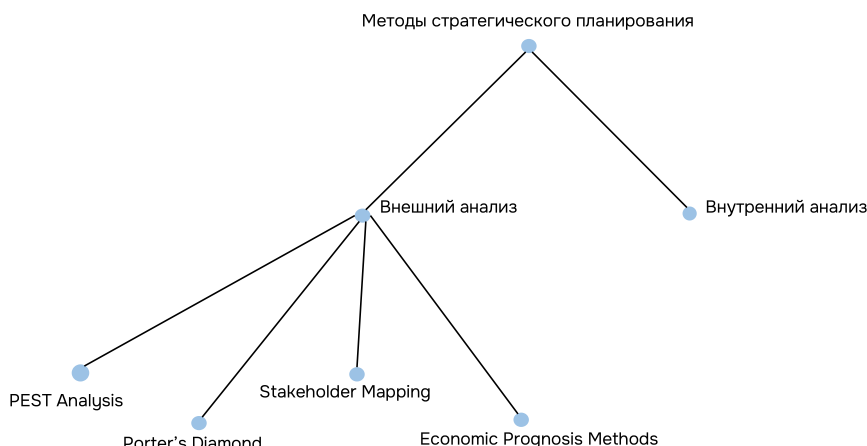


Рис. 1. Визуализация взаимосвязей между методами стратегического планирования на основе внутреннего и внешнего анализа.

Таблица 1. Визуализация взаимосвязей между методами внутреннего анализа.

Метод	Связанные методы
Strategic Gap Analysis	QUEST Analysis, Scenario-based Analysis, Experience Curve
QUEST Analysis	Experience Curve, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
Scenario-based Analysis	Experience Curve, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
External Factor Evaluation (EFE) Matrix	Internal Factor / Evaluation (IFE) Matrix, Competitive Profile Matrix (CPM)
Porter's Five Forces Model	Industry Value Analysis, Strategic Group Analysis
Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	Firm's Strategic / Balance Analysis, Multiple Firm's Activity Qualification Analysis, Key Factors for Success Analysis
Value Chain Analysis	SWOT Analysis, Life Cycle/Portfolio Matrix
Strategic Reflection Method	Strategic Development Matrix

PEST Analysis, Porter's Five Forces Model, SWOT Analysis.

В кластер номер 2 входят все остальные методы стратегического планирования.

Полученная группировка методов стратегического планирования:

1. Кластер 1:

- PEST Analysis
- Porter's Five Forces Model
- SWOT Analysis

2. Кластер 2:

- Porter's Diamond
- External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- Industry Value Analysis
- Industry Life Cycle Analysis
- Strategic Gap Analysis
- Scenario-based Analysis
- Experience Curve
- Competitive Profile Matrix (CPM)
- Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
- Firm's Strategic Balance Analysis
- Multiple Firm's Activity Qualification Analysis
- Key Factors for Success Analysis
- Value Chain Analysis
- Life Cycle/Portfolio Matrix
- Stakeholder Mapping
- Strategic Group Analysis
- Strategic Reflection Method

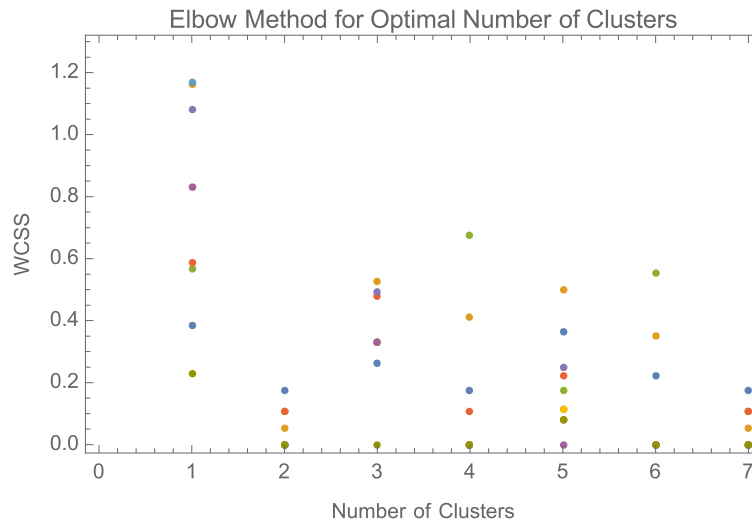


Рис. 2. Визуализация нахождения оптимального числа кластеров методом «локтя».

- Strategic Development Matrix
- 3. Кластер 3: Economic Prognosis Methods
- 4. Кластер 4: QUEST Analysis

Таким образом, большая часть методов стратегического планирования относится ко второму кластеру и имеет средние показатели по рассматриваемым критериям оценки.

Данные исследования создают новые научные знания в области систематизации методов стратегического планирования и будут полезными учёным и лицам, принимающим управленческие решения в компаниях, при применении и выборе методов стратегического планирования.

Библиографический список

1. Щукина Т. В. Формы и методы правового регулирования стратегического планирования экономики в Российской Федерации // Вопросы экономики и права. – 2021. – № 162. – DOI: [10.14451/2.162.7](https://doi.org/10.14451/2.162.7).
2. A scenario-based roadmapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company / M. N. Cheng [et al.] // Technological Forecasting and Social Change. – 2016. – No. 111. – DOI: [10.1016/j.techfore.2016.06.005](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.005).
3. A strategic planning method to guide product-Service system development and implementation / Y. Mitake [et al.] // Sustainability (Switzerland). – 2020. – 12(18). – DOI: [10.3390/su12187619](https://doi.org/10.3390/su12187619).
4. Aldehayyat J. S., Anchor J. R. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use // Strategic Change. – 2008. – 17(7–8). – DOI: [10.1002/jsc.833](https://doi.org/10.1002/jsc.833).
5. Aldehayyat J. S., Khattab A. A. A., Anchor J. R. The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan // Management Research Review. – 2011. – 34(4). – DOI: [10.1108/01409171111117898](https://doi.org/10.1108/01409171111117898).
6. Brauers J., Weber M. A new method of scenario analysis for strategic planning // Journal of Forecasting. – 7(1). – DOI: [10.1002/for.3980070104](https://doi.org/10.1002/for.3980070104).
7. Elashkar E., Aldeek F., Shoukry A. Business predictive analysis from business insurance data using business strategic planning techniques // Knowledge Management Research and Practice. – 2020. – DOI: [10.1080/14778238.2020.1776172](https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776172).
8. Ghamdi S. M. Al. The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study // International Journal of Management. – 2005. – 22(3).
9. Kalkan A., Bozkurt Ö. Ç. The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – No. 99. – DOI: [10.1016/j.sbspro.2013.10.575](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575).
10. Lynch J., Carver R., Licata J. M. Quadrant analysis as a strategic planning technique in curriculum development and program marketing // Journal of Marketing for Higher Education. – 7(2). – DOI: [10.1300/J050v07n02_02](https://doi.org/10.1300/J050v07n02_02).
11. Mkhonza V. M., Sifolo P. P. Investigating small, medium and micro-scale enterprises strategic planning techniques in Johannesburg central business district post-COVID-19 lockdown // The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small

- Business Management. – 2022. – 14(1). – DOI: [10.4102/sajesbm.v14i1.483](https://doi.org/10.4102/sajesbm.v14i1.483).
12. *Rajasekar J., Al Raee A.* Organizations' Use of Strategic Planning Tools and Techniques in the Sultanate of Oman // *International Business Research*. – 2014. – 7(3). – DOI: [10.5539/ibr.v7n3p159](https://doi.org/10.5539/ibr.v7n3p159).
 13. *Siddiqui A.* SWOT Analysis (or SWOT Matrix) Tool as a Strategic Planning and Management Technique in the Health Care Industry and Its Advantages // *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*. – 2021. – 40(2). – DOI: [10.26717/BJSTR.2021.40.006419](https://doi.org/10.26717/BJSTR.2021.40.006419).
 14. *Webster J. L., Reif W. E., Bracker J. S.* The Manager's guide to strategic planning tools and techniques // *Planning Review*. – 17(6). – DOI: [10.1108/eb054273](https://doi.org/10.1108/eb054273).
 15. *Wills L., Beasley J.* The use of strategic planning techniques in the United Kingdom // *Omega*. – 10(4). – DOI: [10.1016/0305-0483\(82\)90021-4](https://doi.org/10.1016/0305-0483(82)90021-4).
 16. *Zubenko A.* About the efficiency limits of strategic planning methods in public administration and ways to overcome them. Part 1 // *Management and Business Administration*. – 2023. – No. 2. – DOI: [10.33983/2075-1826-2023-2-207-216](https://doi.org/10.33983/2075-1826-2023-2-207-216).