

Лисицын Александр Владимирович  
Московская международная академия

**Модели и инструменты стратегического планирования организаций:  
теоретический подход и практические рекомендации**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию моделей и инструментов стратегического планирования, используемых современными организациями для достижения устойчивого развития в условиях динамичной глобальной экономики. Рассматриваются такие методы, как SWOT-анализ, PESTLE-анализ, сбалансированная система показателей (BSC) и концепция стратегического менеджмента, основанная на ресурсах и способностях (RBV). Описаны ключевые аспекты каждой модели, их применение в различных рыночных контекстах и преимущества в стратегическом управлении.

Особое внимание уделяется необходимости адаптации теоретических концепций к практическим условиям, включая анализ внутренней и внешней среды, гибкость стратегий и вовлечение сотрудников в процесс их разработки. Представлены рекомендации по интеграции различных подходов, включая комбинированное использование инструментов стратегического анализа и внедрение инновационных решений.

Отмечается важность регулярного мониторинга результатов с помощью ключевых показателей эффективности (KPI) и корректировки стратегий в ответ на изменения рыночных условий. Выводы подчёркивают, что успешное стратегическое развитие требует системного и адаптивного подхода, который учитывает как внутренние, так и внешние факторы, а также вовлекает сотрудников на всех уровнях организации.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, SWOT-анализ, PESTLE-анализ, сбалансированная система показателей, стратегический менеджмент, конкурентные преимущества, KPI.

Lisitsyn Alexander Vladimirovich  
Moscow International Academy

**Models and tools of strategic planning of organizations: theoretical approach and  
practical recommendations**

**Annotation.** The article is devoted to the study of strategic planning models and tools used by modern organizations to achieve sustainable development in a dynamic global economy. Methods such as SWOT analysis, PESTLE analysis, balanced scorecard (BSC) and strategic management concept based on resources and abilities (RBV) are considered. The key aspects of each model, their application in various market contexts and advantages in strategic management are described.

Special attention is paid to the need to adapt theoretical concepts to practical conditions, including analysis of the internal and external environment, flexibility of strategies and involvement of employees in the process of their development. Recommendations on the integration of various approaches, including the combined use of strategic analysis tools and the introduction of innovative solutions, are presented.

The importance of regular monitoring of results using key performance indicators (KPIs) and adjusting strategies in response to changing market conditions is highlighted. The findings emphasize that successful strategic development requires a systematic and adaptive approach that

takes into account both internal and external factors, as well as involves employees at all levels of the organization.

**Keywords:** strategic planning, SWOT analysis, PESTLE analysis, balanced scorecard, strategic management, competitive advantages, KPIs.

В условиях быстро меняющейся глобальной экономики и усиливающейся конкурентоспособности организаций стратегическое развитие становится основой для достижения долгосрочных целей и обеспечения устойчивости бизнеса. Современные организации вынуждены адаптироваться к новым вызовам, включая технологические изменения, колебания потребительского спроса и глобализацию рынков. В этих условиях необходимость в четком понимании стратегий и моделей, которые могут быть использованы для управления и развития организаций, приобретает особую значимость.

На сегодняшний день существует множество теоретических подходов к стратегическому развитию, каждое из которых предлагает уникальные модели и инструменты стратегического планирования, позволяющие рынкам адаптироваться к динамичной внешней среде. Среди наиболее известных моделей и инструментов можно выделить SWOT-анализ, анализ пяти сил Портера, сбалансированную систему показателей (BSC) и концепции стратегического менеджмента, основанные на ресурсах и способностях (RBV). Каждая из этих моделей и инструментов имеет свои сильные и слабые стороны, а также особенности применения в разных контекстах [1].

Однако теоретические модели сами по себе не гарантируют успеха. Важным аспектом, требующим внимания, является применение этих теорий на практике. Здесь необходимо учитывать контекст, рынок, специфику отрасли и множество других факторов, которые могут повлиять на эффективность стратегии. Наиболее успешно стратегии реализуются тогда, когда они адаптируются к уникальным условиям организаций и эффективно реализуются через соответствующие механизмы управления [2].

Рассмотрим наиболее часто применяющиеся модели и инструменты стратегического планирования.

SWOT-анализ — это стратегический инструмент, который используется для оценки сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, существующих в её внешней среде. Он позволяет компаниям понять свои внутренние ресурсы и способности, а также рыночные условия, в которых они действуют [3]. Компоненты SWOT-анализа:

- сильные стороны (strengths), внутренние характеристики компании, которые предоставляют ей преимущества по сравнению с конкурентами. Примеры включают: высокую квалификацию и опыт сотрудников, прочные финансовые позиции или наличие ресурсов, уникальные технологии или инновации, положительный имидж и известность бренда, эффективные процессы и системы управления.

- слабые стороны (weaknesses), внутренние факторы, которые сдерживают компанию или не позволяют ей достигать наилучших результатов. Примеры могут включать: нехватку необходимых ресурсов или компетенций, низкий уровень обслуживания клиентов, устаревшие технологии или процессы, отрицательная репутация или травмы на рынке, проблемы с финансовыми потоками.

- возможности (opportunities), внешние факторы, которые компания может использовать для роста и улучшения своих позиций на рынке. Примеры: Рост спроса на продукцию или услуги в определенном сегменте, вход на новые рынки или сегменты, изменения в законодательстве, которые могут дать преимущество, партнерства или альянсы с другими компаниями, технологические инновации, которые могут быть применены.

- угрозы (threats), внешние факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность или положение компании. Примеры угроз включают: конкуренцию со стороны новых или существующих игроков, изменения в потребительских предпочтениях, экономические нестабильности (рецессии, колебания валют), ужесточение регуляторных норм или правил, проблемы с поставками или цепочками поставок.

SWOT-анализ является мощным инструментом для стратегического планирования и может помочь организациям принимать обоснованные решения на основе глубокого понимания их внутреннего состояния и внешней среды. Он позволяет увидеть полную картину и выработать эффективные стратегии, которые могут привести к долгосрочному успеху.

PESTLE-анализ, как инструмент стратегического планирования (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) сосредотачивается на анализе внешних факторов, которые могут повлиять на организацию [4].

- политические факторы (Political) (влияние государственных политик, законов и отношений между странами);

- экономические факторы (Economic) (состояние экономики, уровни инфляции, процентные ставки, экономический рост);

- социальные факторы (Social) (демографические изменения, уровень дохода, образовательный уровень и культурные тренды);

- технологические факторы (Technological) (технологические инновации и темпы их внедрения в бизнес);

- экологические факторы (Environmental) (отношение общества к экологическим проблемам, соблюдение норм и стандартов);

- правовые факторы (Legal) (законы и регуляции, которые могут повлиять на операционную деятельность).

Применение инструментов PESTLE анализа помогает организациям адаптировать свои стратегии с учетом изменений в этих сферах, что, в свою очередь, увеличивает шансы на успех.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) — это модель стратегического планирования, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Норрисом в начале 1990-х годов [5]. Она предназначена для помощи организациям в определении и отслеживании стратегических целей, а также в оценке их выполнения через множество измерений, что обеспечивает более сбалансированный подход к управлению. BSC делит показатели на четыре перспективы, каждая из которых фокусируется на различных аспектах деятельности организации:

1. Финансовая перспектива оценивает финансовые результаты и экономическую ценность бизнеса. Здесь рассматриваются такие показатели, как: прибыль (например, валовая, операционная, чистая), рост выручки, рентабельность (ROI, ROE), издержки.

2. Перспектива клиентов сосредоточена на том, как организация воспринимается клиентами. Показатели могут включать: удовлетворенность клиентов, доля рынка, уровень удержания клиентов, количество обращений или жалоб.

3. Внутренние бизнес-процессы оценивают эффективность внутренней деятельности компании и процессов. Включает такие показатели, как: время выполнения ключевых процессов, инновационные процессы (например, время на разработку новых продуктов), качество продукции и услуг.

4. Перспектива обучения и роста оценивает готовность организации к будущему через инвестиции в развитие, обучение и улучшение культуры. Сюда могут входить: уровень удовлетворенности сотрудников, обучение и развитие кадров, уровень текучести кадров, инвестиции в технологии и инновации.

При применении BSC организация формулирует свои долгосрочные и краткосрочные цели, основанные на анализе внешней и внутренней среды. Далее для каждой перспективы разрабатываются конкретные показатели, которые позволят отслеживать выполнение стратегических целей и определяются целевые значения для каждого показателя, что позволяет оценить успешность достижения стратегий. Важным этапом является регулярный мониторинг показателей и анализ результатов, что позволяет вносить корректировки в стратегии и операционные процессы.

Сбалансированная система показателей (BSC) служит мощным инструментом для стратегического управления, позволяя организациям достигать своих целей через системный подход к измерению и анализу ключевых аспектов работы. Используя BSC, компании могут не только отслеживать свою производительность, но и гибко адаптироваться к изменениям в окружающей среде и внутренним условиям.

Концепция стратегического менеджмента, основанная на ресурсах и способностях (Resource-Based View, RBV), представляет собой подход, который фокусируется на внутреннем потенциале организации как ключевом факторе для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого успеха на рынке. Этот подход был разработан в 1980-х годах учеными, такими как Джей Барни и другие, и стал основополагающим в области стратегического менеджмента [6]. К основным элементам RBV относятся: ресурсы, способности и конкурентные преимущества.

Ресурсы определяются как все активы, способности, желаемые результаты и информация, которые контролируются организацией и могут быть использованы для создания стратегий. Ресурсы подразделяются на:

- физические ресурсы (материальные активы, такие как оборудование, здания, технологии);
- человеческие ресурсы (знания, навыки и опыт сотрудников);
- организационные ресурсы (структуры, процессы, системы и культура управления);
- финансовые ресурсы (доступные денежные средства и финансовые активы).

Способности представляют собой возможности организации эффективно использовать свои ресурсы для достижения поставленных целей. Это включает в себя динамизм и адаптивность бизнеса, позволяющие ему реагировать на изменения внешней среды.

Для того чтобы ресурсы и способности стали источником конкурентных преимуществ, они должны обладать определенными характеристиками – они должны быть редкими, ценными, незаменимыми и недоступными для конкурентов (обычно обозначаемыми как VRIN-ресурсы: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable).

Концепция RBV предлагает ценностный подход к стратегическому менеджменту, нацеленный на внутренние сильные стороны организации. Вместо того чтобы сосредотачиваться только на внешних факторах и конкурентной среде, инициативы, основанные на ресурсах и способностях, позволяют компаниям более эффективно использовать свои уникальные ресурсы, создавая тем самым устойчивые конкурентные преимущества.

В современных рыночных условиях стратегическое развитие организаций невозможно без применения различных теоретических моделей и инструментов стратегического планирования, которые позволяют систематизировать информацию, анализировать текущие условия и планировать будущие действия. Для достижения успешных результатов, организациям необходимо комбинировать различные модели и инструменты для более комплексного подхода к стратегическому развитию. Например, использование SWOT и PESTLE-анализов в сочетании может обеспечить полное понимание как внутренних, так и внешних факторов.

Также важно помнить, что адаптация стратегий к изменениям на рынке и в окружающей среде требует гибкости. Реализация сценарного планирования, позволяющего рассматривать различные альтернативные ситуации, может помочь организациям быстрее реагировать на изменения.

Кроме того, успешная реализация стратегии невозможна без вовлечения сотрудников на всех уровнях. Участие сотрудников в процессе разработки стратегий может повысить их мотивацию и приверженность целям организации.

Особое внимание стоит уделять регулярному мониторингу и оценке внедренных стратегий, что необходимо для их корректировки в соответствии с изменениями условий.

Использование ключевых показателей эффективности (КРІ) поможет в отслеживании результатов и целевых ориентиров.

По мнению автора, стратегическое развитие должно включать элементы инновационного подхода, способствующие проведению исследований и разработок. Организации, фокусирующиеся на инновациях, обладают большим шансом на успех в динамичной конкурентной среде.

Модели и инструменты стратегического планирования организаций представляют собой мощные инструменты, позволяющие успешно справляться с вызовами бизнеса. Понимание теоретических аспектов и приспособление их к практическим условиям обеспечивают устойчивое развитие. Организации, применяющие интегрированный и гибкий подход к стратегическому планированию, смогут уверенно двигаться к достижению своих долгосрочных целей.

#### **Список источников**

1. Вербенская А. В. Современная модель бизнес-плана как инструмент комплексного стратегического планирования организации / А. В. Вербенская // Наука через призму времени. – 2021. – № 2(47). – С. 18-22.
2. Фесенко Л. А. Канва бизнес-модели - техника бизнес-анализа для текущего и стратегического анализа / Л. А. Фесенко // Научный вектор: Сборник научных трудов / Под научной редакцией Е.Н. Макаренко. Том Выпуск 9. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2023. – С. 107-110.
3. Ластенко В. Как провести SWOT-анализ для маркетинга / В. Ластенко // Globus. – 2022. – Т. 8, № 4(69). – С. 77-80.
4. Омельченко А. М. Применение PESTLE-анализа для оценки жизнеспособности инновационного продукта на примере компании "Сава" / А. М. Омельченко, Т. С. Селевич // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 28-1. – С. 68-72.
5. Tursunaliyev I. The application of Balanced Scorecard system as a comprehensive performance measurement framework for joint stock companies / I. Tursunaliyev // Economic Development and Analysis. – 2024. – Vol. 2, No. 2. – P. 223-229.
6. Каталевский Д. Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению / Д. Ю. Каталевский // Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – № 16. – С. 3-11.
7. Горбачев Д.А. Стратегическое планирование в организации//Journal of Monetary Economics and Management.-2023.-№2. - С.100-105

#### **Информация об авторе**

**Лисицын Александр Владимирович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Lisitsyn, Alexander Vladimirovich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia