

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня керування підприємством, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їхнього рішення. Це певною мірою стосується усіх самостійно господарюючих суб'єктів. Необхідна нова концепція управління, що відображає адекватним чином зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління, основа якого — стратегічне планування.

Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування протягом останніх десятиріч ХХ ст. присвячено чимало спеціальних досліджень. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Мінцберг, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, У. Кінг, Д. Кліланд, наукові розробки яких покладені в основу теорії стратегічного планування.

Метою цієї статті є обґрунтування важливості стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміни себе на краще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної); наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього сере-

довища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [5].

Для стратегічного планування є характерним ґрунтування на новій логіці майбутнього розвитку підприємства, а саме напрямку від «майбутнього до сьогодення», що обумовлює широке застосування моделювання, сценаріїв, експертних оцінок тощо. У 70-ті роки, які вважаються початком епохи стратегічного планування, вирішальним чинником успіху підприємств було «переборення невизначеності» засобом посилення стратегічного характеру управління. Констатуючи цей факт, У. Кінг і Д. Кліланд [4] зазначають, що практично в усіх великих корпораціях США та Західної Європи протягом 70-х рр. були впроваджені системи стратегічного планування та створені спеціальні служби, відповідальні за його здійснення. Разом з тим, як зазначається [1, с. 199], більша частина компаній продовжувала використовувати принцип «логічного прирощення».

У [6] зазначається, що ставлення до стратегічного планування і з боку теоретиків, і з боку практиків змінювалось від повсюдного захоплення до критичного несприйняття, що пояснюється певними об'єктивними причинами. Так, для певного етапу соціально-економічного розвитку притаманні адекватні чинники успіху підприємств, які в міру зміни умов функціонування можуть втрачати свою цінність, що спонукає підприємства до пошуків нових чинників успіху. Фаза піднесення стратегічного планування в ранг вирішального фактора успіху підприємств в умовах нестабільності та невизначеності 70-х рр. змінилася фазою зниження популярності стратегічного планування в середині 80-х рр.

Криза стратегічного планування в цей період виявилася у відмові від довгострокових планів, зменшенні кількості центральних служб планування. Чинниками негативного впливу на актуальність та затребуваність стратегічного планування виявились такі, як брак здібності та можливості до здійснення стратегічного планування або мотивації для того, щоб мислити та діяти стратегічно [1]; брак інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, відсутність талановитих уп-

равлінців, здатних сформулювати та впровадити стратегії [4]; недосконалість методології стратегічного планування, непослідовне застосування методів стратегічного планування, проблеми реалізації планів [6]; зайва формалізація процесу розробки цілей підприємства та відсутність необхідного зв'язку між стратегічним та оперативним плануванням [2].

Стратегічне планування у цей період набуло другорядного значення, перевага віддавалася реструктуризації підприємств як вирішальному чиннику успіху. Пік падіння популярності стратегічного планування припадає на початок 90-х рр. Проте визначення перспектив розвитку підприємства залишалось імперативом цього часу.

На початку 90-х рр. криза стратегічного планування була спричинена і критикою його методів, і особливо загостренням проблеми реалізації стратегії. Основна проблема стратегічного планування, на думку С. Дж. Уолла, полягала не в змістовному аспекті стратегії, а в її втіленні. Критика концепції стратегічного планування зумовила сплеск емпіричних досліджень у цій сфері впродовж 1992 — 1995 рр. Дослідження зарубіжних вчених дозволили встановити, що в системі стратегічного планування використовуються різні підходи до його організації та головним результатом еволюції стратегічного планування є трансформація традиційного підходу, який ґрунтувався на відокремленні стратегії та тактики, чіткому розподілі функцій стратегічного планування та оперативного планування у підхід, який ґрунтується на ланцюгу «стратегія-тактика». Таке перетворення усунуло важливу проблему стратегічного планування — невідповідності в процесі розробки та реалізації стратегічного плану. Нині, як зазначає Х. Віссема, аналітичні методи стратегічного планування широко застосовуються і вони більше не є винятковими тільки для відділу планування, а стали інструментом аналізу й міркувань усієї компанії [3, с. 177].

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. На підставі узагальнення переваг стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, зазначимо такі:

- дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства

та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;

- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

Стратегічне планування в науковій літературі розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів.

На сучасному етапі стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління підприємством, і тому в широкому сенсі слова стратегічне планування являє собою, як вважає Хан Д., «планування зростання, розвитку підприємства та інноваційне планування».

Отже, результатом стратегічного планування вважаємо перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Важливим теоретичним питанням є визначення основних складових процесу стратегічного планування. Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінка.

Кожен компонент комплексу стратегічного планування складається з відповідних елементів, поєднання яких у певній послідовності дає можливість здійснювати процес стратегічного планування. Під процесом стратегічного планування слід розуміти послідовність окремих взаємопов'язаних стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію. У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами.

Думки вчених поділились і щодо пріоритетності двох перших етапів процесу стратегічного планування. Прихильники однієї наукової позиції (О. С. Віханський, В. Г. Герасимчук, М. І. Круглов) початковим етапом процесу стратегічного планування визначають аналітичний етап. Інші автори (П. В. Забелін, А. І. Ільїн, Л. Кінг, Д. Кліланд, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд) вважають початковим етапом процесу стратегічного планування етап цілеутворення. У визначенні почат-

кового етапу процесу стратегічного планування приєднуємось до думки М. М. Алексеевої та В. А. Винокурова, згідно з якою вид управлінської діяльності на початку планового процесу залежить від деяких обставин, обумовлених стадією життєвого циклу підприємства.

Так, для підприємств-«новачків» та діючих підприємств, перед якими постала проблема перегляду напрямів і сфер діяльності та розробки нових стратегій (тобто підприємства, які знаходяться або на стадії «народження», або «спаду» ЖЦП, або в кризовій ситуації) початковим етапом є цілеутворення. Для підприємств, які успішно функціонують на ринку, початковим етапом стратегічного планування є етап аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Дискусійним питанням, яке стосується процесу стратегічного планування, є також пріоритетність аналізу виду середовища підприємства. На нашу думку, це питання не є принциповим. Проте, як зазначають деякі фахівці зі стратегічного управління, за відсутності стратегічного підходу до управління розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації.

Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. Основні принципи планування, насамперед стратегічного, визначені ще Анрі Файолем і зберігають актуальність за сучасних умов — це єдність, безперервність, гнучкість та точність. До сукупності основоположних принципів планування слід віднести обґрунтований Р. Акофтом принцип участі. За умов невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища до найбільш значущих принципів, які забезпечують ефективність процесу планування, на нашу думку, належать такі: принцип холізму, принцип безперервності, принцип гнучкості, принцип точності, принцип участі, принцип наступності, принцип адаптивності, принцип комплексності, принцип багатоваріантності, альтернативності та селективності, принцип креативності, принцип науковості, принцип глобальності.

Стратегічне планування як система характеризується часовою орієнтацією та певним горизонтом планування. Відповідно до специфіки виділених Р. Акофтом типів планування за часовою орієнтацією ідей впливає, що стратегічне планування має преактивну або інтерактивну орієнтацію. Преактивна орієнтація стратегічного планування передбачає орієнтацію підприємства на майбутні зміни, своєчасне використання зовнішніх можливостей. Інтерактивна орієнтація ґрунтується на розробці прогнозів умов розвитку підприємства та передбачає моделювання майбутнього підприємства з врахуванням минулих досягнень, сучасних можливостей і майбутніх змін. Зазначені особливості філософій планування ґрунтуються, насамперед, на принципах креативності та участі, що за

умов нестабільності дає підстави для перетворення планування на чинник успіху підприємства. Зазначимо, що філософія планування більшості вітчизняних підприємств відрізняється інактивною орієнтацією, тобто ґрунтується на вирішенні проблем сьогодення.

З погляду *горизонту* планування в спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на тривалість стратегічного планування.

«Горизонт» стратегічного планування залежить від галузевої належності підприємства, оскільки заміна технологічних процесів та оновлення продукції можуть здійснюватися через різні проміжки часу. Зокрема, для лісотехнічного господарства — протягом 15—20 років; легкої промисловості — до 5 років тощо. Істотний вплив на визначення циклу стратегічного планування мають також рішення власників і керівників щодо впровадження певної моделі планування на підприємстві, як вважає З. Є. Шершньова.

Щодо цього питання, то ми підтримуємо погляд І. Ансофа: горизонт планування є період часу, на який фірма може скласти прогноз з точністю $\pm 20\%$ [1, с. 88]. Горизонт планування, на думку цього автора, може бути поділений на найближчий (3 — 5 років) і довгостроковий (понад 5 років). Ґрунтуючись на твердженні, що стратегічне планування прямо не пов'язане із заданими часовими обмеженнями (на відміну від довгострокового планування, горизонт якого задається до початку планування), сукупність чинників, що впливають на його тривалість, ранжуємо на ендогенні та екзогенні.

Зазначимо, що горизонт стратегічного планування в підприємствах за сучасних умов зменшився під впливом низки екзогенних факторів. До речі, зростання невизначеності зовнішнього оточення та скорочення життєвого циклу підприємства обумовлені насамперед динамічністю чинників зовнішнього середовища.

Розбіжність наукових поглядів спостерігається й щодо питання визначення терміна стратегічного плану/програми. Іноді в науковій та навчальній літературі замість терміна «план» використовується термін «програма». Деякі дослідники проводять чітку межу між стратегічним планом та програмою. До основних відмінностей, за якими розрізняють стратегічний план та програму, деякі автори відносять спрямованість програми на реалізацію однієї мети та відображення в програмі розвитку одного з аспектів життєдіяльності підприємства; на відміну від програми, стратегічний план координує діяльність підприємства впродовж тривалого часу.

Проте більшість науковців все ж не виділяють принципових відмінностей між планом та програмою. Так, у В. А. Агафонова термін «програма» трактується як потребує певних ресурсів сукупність заходів, які здійснюються для реалізації стратегій та цілей підприємства та збалансовані за терміном та виконавцями, що за суттю відповідає поняттю «стратегічний план».

Як свідчить зарубіжний досвід, структура стратегічного плану кожного підприємства є оригінальною. Деякі автори, зокрема А.І. Ільїн, Л.С. Бляхман, представляють структуру стратегічного плану як загальноприйнятну, типову для багатьох зарубіжних фірм. Так, у А. І. Ільїна в основу структури стратегічного плану покладено принцип виділення об'єктів та напрямків стратегічного розвитку підприємства, а в Л. С. Бляхмана структура стратегічного плану ґрунтується на підході, що передбачає виділення проблем та їх розв'язання.

Узагальнюючи позиції науковців щодо поняття «стратегічний план», вважаємо за доцільне для побудови стратегічного плану використовувати принцип послідовного відображення результатів кожного етапу процесу стратегічного планування.

Згідно з цим наведемо зразкову структуру стратегічного плану підприємства:

Розділ 1. Стан та перспективи розвитку макрота-мікросередовища підприємства. Характеристика макрота-мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.

Розділ 2. Місія та стратегічні цілі. Фірма встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей.

Розділ 3. Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.

Розділ 4. Стратегія розвитку підприємства. Формулюється загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 5. Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 6. Підприємницькі стратегії. Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів.

Розділ 7. Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками:

- Оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища.
- Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства:
 - Комплементарність зв'язків між стратегіями.
 - Відповідність ресурсному потенціалу.
 - Відповідність елементів моделі «7-S» обраній стратегії.
- Оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією.

Слід зазначити, що поряд з розробкою стратегічного плану підприємства доцільно розробляти цільові програми, спрямовані на вирішення окремих аспектів перспективного розвитку підприємства. До проблем, які потребують розробки програм за умов зростаючої конкуренції та ризику, можна віднести такі:

- Формування довгострокових конкурентних переваг.
- Забезпечення конкурентної позиції.
- Реорганізація підприємства.
- Розробка нової продукції.
- Здійснення організаційних змін, адекватних обраній стратегії.

Узагальнюючи викладене, зазначимо найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування підприємства:

- у системі стратегічного планування розв'язується декілька стратегічних проблем підприємства;
 - стратегічне планування має творчий, ітеративний характер;
 - в основу стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»;
 - за умов нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером;
 - стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
 - розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності;
 - стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей підприємства;
 - у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства;
 - стратегічне планування потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;
 - система стратегічного планування створює передумови ефективної діяльності підприємства;
 - суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;
 - стратегічне планування відрізняється гнучкістю.
- Головними недоліками практичного застосування стратегічного планування вважаються відсутність

необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів); відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування — сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо; слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; догматична гіперболізація значення цифрових показників; недосконалість системи стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Огляд особливостей стратегічного планування, деяких його елементів надав можливість сформулювати ряд *вимог, відповідність яким забезпечить ефективність системи стратегічного планування на підприємствах*, а саме:

- висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування;
- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії;
- наявність стратегічного мислення керівників підприємств;
- наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням;
- безперервність процесу планування;
- сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій;
- використання сучасної методології.

На підставі розглянутих особливостей елементів стратегічного планування зазначимо, що стратегічне планування не є панацеєю для підприємств, концепція стратегічного планування ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

Література

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб: Питер Ком, 1999. — 416 с. 2. **Вебер Ю.** Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гельдель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2. — С. 105—110. 3. **Виссе-**

ма Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема; [пер. с англ.]. — М.: ИНФРА — М, 1996. — 288 с. 4. **Кинг У.** Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. — М.: Прогресс, 1992. — 397 с. 5. **Шершенева З. Е.** Стратегическое управление / З. Е. Шершенева. — 2-е издание, перераб. и доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. 6. **Wilson I.** Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma // Long range planning. — Oxford etc., 1998/— Vol. 31, № 4 — P. 507 — 513.

Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування є важливим аспектом у діяльності кожного підприємства, оскільки від нього залежить його майбутнє, про що свідчить досвід багатьох компаній зі світовим іменем. У статті розглянуто сутність та значення стратегічного планування для підприємств, що діють в умовах невизначеного зовнішнього середовища, а також основні етапи процесу стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування, план, програма.

Швець Л. М. Процесс стратегического планирования на предприятии

Стратегическое планирование является важным аспектом в деятельности каждого предприятия, поскольку от него зависит его будущее, о чем свидетельствует опыт многих компаний с мировым именем. В статье рассмотрена сущность и значение стратегического планирования для предприятий, которые действуют в условиях неопределенной внешней среды, а также основные этапы процесса стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, план, программа.

Shvec' L. M. Process of strategic planning on enterprise

The experience of many well known companies all over the world witnesses that strategic planning is an important aspect in every enterprise activity because the future depends on it. The essence and the meaning of strategic planning for enterprises which work in conditions of non-determined external environment and basic periods of strategic planning process have been revealed in this article.

Key words: strategy planning, action lines, programme.