

УДК 231.101

Л. А. Запара,

к. е. н., професор, Дніпропетровський державний аграрний університет

## СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*У статті визначена необхідність, сутність та особливості стратегічного планування. Доведено, що процес стратегічного планування може бути представлений послідовним вирішенням стратегічних проблем.*

*The paper identified the need, nature and characteristics of strategic planning. Proved that the strategic planning process can be represented by consistent policy issues.*

*Ключові слова: підприємство, планування, процес, розвиток, стратегія, управління, фірма.*

### ВСТУП

Важливе місце в організації планової діяльності підприємств займає перспективне, стратегічне планування як основна функція управління підприємством, що являє собою процес визначення цілей створення організації, а також обґрунтування шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу управлінських рішень, оскільки функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку й реалізацію стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою концентруються всі управлінські функції. Не використовуючи переваг стратегічного планування, фірма й окремі її співробітники будуть позбавлені реальностей оцінки стратегічних цілей і визначення перспективних напрямів розвитку підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне планування стає дедалі більш актуальним для українських підприємств, які жорстко конкурують як між собою, так з іноземними компаніями. Розробка програми діяльності фірми є першим етапом стратегічного планування як управлінської діяльності зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями в сфері маркетингу. Задача керівництва фірми полягає у формуванні господарського механізму, який забезпечує найбільш швидко її адаптацію до зовнішніх мінливих ринкових умов. Це дозволить зменшити невизначеність і ризик у господарській діяльності та забезпечити концентрацію ресурсів за обрани-

ми пріоритетними напрямками діяльності фірми. Розробка і реалізація стратегії — найважливіші функції керівників фірми вищої ланки управління. Без стратегічного планування фірма подібна кораблю без керманіча. Стратегія визначає основні цілі фірми і шляхи їх досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу.

Дослідженнями визначено, що в межах стратегічного планування вирішується безліч питань управління фірмою, у тому числі здійснюється розробка загальнофірмової стратегії, підготовка стратегічних рішень в окремих господарських сферах, аналіз конкурентного середовища, визначення основних цілей фірми, управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку, формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів, вивчення життєвого циклу продукції на ринку, управління портфелем замовлень, визначення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень, формування загальної концепції розвитку підприємства, аналіз перспектив, дослідження структури витрат.

Планування, на наше переконання, являє собою складову частину стратегічного управління. Встановлено, що процес стратегічного управління відбувається в три етапи: спочатку визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства, його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляються основні проблеми в межах реалізації стратегії компанії. Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегі-

чних планів, стратегічний контроль та виявлення проблем відносяться до сфери оперативного управління, тому не можуть розглядатися як стратегічні фактори. Підкреслимо наступні особливості стратегічного планування:

— орієнтується на довгострокову перспективу;

— стратегічні плани визначають основні напрями розвитку підприємства;

— певні "ніші" господарської діяльності підлягають "заповненню" засобами оперативного планування;

— основна мета стратегічного планування полягає в забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

Вважаємо, що процес стратегічного планування може бути представлений у вигляді послідовного вирішення стратегічних проблем. При цьому етапи їхнього вирішення розмежовуються таким чином, щоб на кожному могли бути використані свої специфічні методи. Дослідженнями встановлено, що на першому етапі встановлюються стратегічно важливі зони діяльності підприємства, тобто ті, що плануються незалежно від інших ринків та інфраструктур. При цьому для кожної стратегічної зони повинно бути визначене самостійне ринкове завдання, яке орієнтоване на зовнішній ринок та характер потреб споживачів. Самостійне ринкове завдання є необхідною, але недостатньою умовою для задоволення наступної вимоги. Стратегічна зона повинна приваблювати не тільки власним ринком, але й своєю інфраструктурою. У межах стратегічної зони фірма повинна домогтися значних конкурентних переваг. Оскільки останні досягаються лише в конкурентній боротьбі, то для діяльності фірми в стратегічній зоні потрібно визначити всіх наявних конкурентів. До того ж стратегічні зони повинні бути стабільними протягом тривалого періоду, оскільки стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу.

Другий етап стратегічного планування характеризується аналізом окремих стратегічних зон. При аналізі не приймаються до уваги загальнофірмові проблеми, оскільки окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їх інфраструктура має свої сильні та слабкі сторони стосовно підприємств-конкурентів. Тому різні сфери господарської діяльності підприємства мають свої ризики й особливі шанси на успіх. Аналіз зовнішнього середовища і норм регулювання дозволяє виявити стратегічно важливі тенденції розвитку в екології, технології, економіці, пра-

вовому регулюванні, суспільстві й політиці. Він допомагає з'ясувати найважливіші зміни в поведінці робітників, профспілок, державних установ, кредиторів. Аналіз ринку і галузі — найбільш складна ділянка дослідження. І головне тут — вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів та галузевої структури. Досить важливим є визначення конкурентних можливостей підприємства, його сильних та слабких сторін. У результаті керівництву фірми повинний бути представлений план сприятливих можливостей та ризиків для даної господарської сфери.

На третьому етапі напрацьовується принципово важливий документ, в якому визначаються цілі та завдання підприємства, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові перспективи.

На четвертому етапі розробляється загальнофірмова стратегія на певний період часу, як правило — до 10-ти років. При цьому, якщо підприємство діє в декількох стратегічних зонах, то для кожної з них повинні передбачатися свої цілі й ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією господарською зоною загальнофірмова стратегія визначає фактори успіху, що забезпечують йому переваги в конкурентній боротьбі. У цілому, загальнофірмова стратегія містить у собі проекти і програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Тільки за таких умов стратегічне планування здатне забезпечити розвиток підприємства як бізнес-системи.

Якщо на п'ятому етапі реалізується стратегічне планування стосовно рівня окремої сфери діяльності (базується на цілях і розподілі ресурсів, передбачених загальнофірмовою стратегією), то на шостому етапі розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої зони, так і в цілому підприємства. Тут враховуються, наприклад, управління інвестиційними ресурсами, зв'язки з громадськістю, підтримка престижу компанії, розробка й впровадження наукових досліджень. На останньому етапі визначається реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, шляхом розробки довгострокових фінансових планів. За результатами оцінок фінансової перспективи етапи стратегічного планування можуть бути скориговані. У залежності від фінансових можливостей фірмам доводиться навіть передбачати структуру зон господарської діяльності, які складають основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, за умови, коли використовувані стратегічні зони, хоча і забезпечують у майбутні кілька років достатній дохід, але не

мають значного потенціалу у більш віддаленій перспективі. У цьому випадку необхідно застосувати політику диверсифікованості виробничої діяльності, створюючи нові зони ділової активності.

Дослідженнями встановлено, що стратегічне планування надає переваги досягненню довгострокових цілей, а не максимізації поточного прибутку; орієнтування керівників фірм на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища, а не реагування на поточні зміни; створенню умов для керівництва фірми у визначенні обґрунтованих пріоритетів розподілу наявних ресурсів, їхньої мобілізації з метою досягнення поставлених конкретних завдань.

Важливим фактором стратегічного планування є те, щоб стратегія, яка розроблена керівниками вищої ланки управління фірмою, отримала підтримку керівників середньої ланки управління та усіх працівників. Останні повинні чітко уявляти свою роль у діяльності фірми та досягненні нею довгострокових і короткострокових цілей. Для цього вони повинні бути відповідним чином проінформовані. Без чіткого формулювання цілей немає можливості об'єднати всіх працівників для їх досягнення. Тому вважаємо, що важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань фірми. При формуванні цілей фірми рекомендуємо використовувати кількісні показники, наприклад, частка товарів фірми по країнах, товарах чи сегментах; обсяги продажів товарів і послуг на ринках у натуральному чи грошовому вираженні; розмір прибутку фірми; виробничі витрати з виготовлення й збуту продукції та інші якісні показники, що характеризують освоєння нових ринків; розробку і збут нової продукції; охорону навколишнього середовища; забезпечення зайнятості в регіонах, де фірма веде торгівлю чи відкриває філії тощо.

Якщо оцінювати еволюцію стратегічного мислення на підприємствах Заходу, то простежується певна лінія його розвитку. Її можна поділити на чотири фази, які на практиці часто доводиться проходити одну за другою, перш ніж досягти найбільш досконалої форми стратегічного планування. В міру того, як економічна діяльність підприємства переходить у кожен наступну фазу, стратегічне планування стає дедалі більш ефективним. Перша фаза передбачає фінансове планування. Формально воно обмежується щорічною процедурою складання бюджету, який дає уявлення про перспективи на майбутнє за доходами і витратами. Розроблена стратегія буває суто формальною і базується частково на інтуїтивних оцінках декіль-

кох співробітників із вищого керівництва підприємства. Однак багато підприємств мають занадто складну структуру, щоб приймати рішення за такою схемою. Вони розробляють свою методику планування і переходять в другу фазу.

У другій фазі фінансове планування доповнюється довгостроковим плануванням. Фінансові результати прогнозуються на декілька років вперед (на 3—5 років), частіше на основі результатів економічної діяльності фірми в минулому періоді. Недолік такого підходу в тому, що результати, які є в нашому розпорядженні, надають деяке відчуття впевненості та безпеки. Вважається, що згідно минулих результатів, майбутнє є цілком передбачуваним. Часто важливі стратегічні фактори бувають приховані під величезною кількістю цифр і таблиць. Тому в гіршому випадку планування на даному етапі стає рутинною справою коригування плану.

Підприємства, які накопичили досвід довгострокового планування, досягають третьої фази: планування з урахуванням зовнішніх факторів. У цьому випадку при стратегічному плануванні підприємству необхідно враховувати розвиток подій за його межами. На відміну від попередньої фази, тут особлива увага належить факторам макроекономічного розвитку. Потім проводиться поглиблений аналіз стану конкуренції і конкурентоздатності на найважливіших ринках збуту. Для цього стають необхідними аналітичні огляди стану справ на ринку. На основі таких даних, з урахуванням творчого підходу розробляються альтернативні стратегії, які порівнюються одна з одною, перш ніж підприємство зробить остаточний вибір.

Четверта фаза — фаза стратегічного менеджменту. Це найбільш відповідальний етап стратегічного планування. Тут застосовується не тільки довгострокове планування і планування з урахуванням зовнішніх обставин, але й постійно приділяється увага збереженню власних конкурентних переваг, збереженню власних ринкових позицій. Керівництво підприємства в цілому направляє процес планування, але ідеї й думки, які є цінними для самого процесу планування, формуються в низових структурах управління підприємства. Поділяємо думку науковців, які вважають, що стратегічне планування не може виглядати як сухе оперування цифрами [3; 4]. Творчі оцінки та інтуїтивний підхід співробітників мають безпосередній вплив на процес стратегічного планування. Фактично ми завжди маємо справу з дилемою:

одні тільки цифри занадто збіднюють економічну діяльність, але без цифр ми дуже ризикуємо.

Процес стратегічного планування доцільно також поділити на три сектори: Сектор А — формування стратегії. В цьому секторі виділяють такі кроки: перший — визначення мети економічної діяльності підприємства; другий — визначення факторів оточення (зовнішній аналіз). Він дає характеристику можливостей і загроз зовнішнього середовища; третій крок — критичний самоаналіз (внутрішній аналіз), тобто внутрішній аналіз ситуації на підприємстві. Внутрішня ситуація на підприємстві, як і зовнішні фактори, може змінюватися. Під впливом обставин позитивні моменти можуть стати негативними, але буває і навпаки. Аналіз наукових досліджень свідчить, що до основних чинників, які враховуються при внутрішньому аналізі, належать такі: фінанси (фінансове становище, структура витрат); трудові ресурси (професійні знання і навички, ставлення до роботи, плинність кадрів); збут і маркетинг (дослідження ринку, апарат збуту); виробництво продукції (гнучкість, ефективність, технологія); дослідження і розробки (розробка нових видів продукції, введення новацій) [1; 2]. Четвертий крок — формування стратегії. Якщо на першому кроці розроблена конкретна мета, то після другого кроку відомо, які можливості можуть бути і які загрози вплинуть на підприємство ззовні. Після третього кроку ми знаємо слабкі й сильні сторони самого підприємства. Можливості та загрози, з одного боку, потрібно пов'язати з сильними і слабкими аспектами — з іншого. З цієї комбінації формується стратегія, яка допомагає досягти поставленої мети.

Сектор В — надання стратегії конкретної форми. Надання стратегії конкретної форми передбачає, що вона реально буде впроваджуватися в діяльність підприємства у формі програм, планів і бюджетів. Оперативний менеджмент (менеджери підрозділів, бізнес-менеджери і менеджери функціонального рівня) якраз за це і несе цілковиту відповідальність. Нами узагальнено основні проблеми, з якими найчастіше доводиться зустрічатися оперативному менеджменту при наданні стратегії конкретної форми: надання форми вимагає більше часу, ніж планувалося; можлива відсутність належної координації дій; дія некерованих зовнішніх факторів; недостатня проінформованість і підготовка персоналу підприємства.

Сектор С — оцінка і контроль. Оцінка і контроль — це процес детального розгляду всієї

діяльності фірми та її результатів, які порівнюються з плановими. Хоча оцінка і є останньою фазою процесу стратегічного планування, вона слугує зворотнім зв'язком з попереднім процесом. Усі відхилення від планових показників реєструються та аналізуються їх причини й наслідки. У ході аналізу фактичних показників можливе коригування стратегії.

Довгострокове і стратегічне планування досить широко використовувалося в практиці управління багатьох великих організацій. Базовим принципом стратегічного планування є адаптивність планів. Це важлива, але не основна відмінність довгострокового планування від планування стратегічного. Основна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. В системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій росту, які склалися історично. При стратегічному плануванні не робиться припущення, що майбутнє обов'язково повинно бути кращим, ніж минуле, і його можна вивчати методами екстраполяції.

## ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне планування передбачає аналіз та планування майбутніх перспектив організації, його завданням є виявлення загроз, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити існуючі тенденції розвитку. Успішне виконання конкретної форми стратегічного планування залежить від наявності правильної організаційної структури підприємства, кваліфікації персоналу, зацікавленого в своїй роботі, адекватних систем інформації та управління.

### Література:

1. Боднарчук В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Боднарчук, І.Я. Люта. — Львів: Львівський держ. аграр. ун-т, 2003. — 134 с.
2. Зелль А. Дослідження зв'язку стратегічного і тактичного планування / А. Зелль // Журнал європейської економіки. — 2006. — № 4. — С. 464—480.
3. Міщенко А. П., Стратегічне управління: навчальний посібник / А.П. Міщенко. — К: Центр навчальної літератури, 2004. — 257 с.
4. Хентце Й. Основные цели стратегического менеджмента / Й. Хентце // Проблемы теории и практикум управления. — 1989. — № 12. — С. 45—53.

*Стаття надійшла до редакції 26.11.2010 р.*