

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – ФУНДАМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОГО БІЗНЕСОВОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ

Анотація. У статті представлено пропозиції щодо удосконалення сутності та значення стратегічного планування в діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

Постановка проблеми. Сучасні мінливі умови зовнішнього середовища зумовлюють потребу в новому підході до здійснення процесу планування на підприємстві. Тут необхідно чітко визначати основні положення стосовно трьох тісно пов'язаних між собою понять: стратегії, як сукупності засобів, за допомогою яких підприємство наближається до досягнення своїх довгострокових цілей; стратегічного планування, як деталізованого опису довгострокових цілей та самої стратегії їх досягнення; стратегічного менеджменту, як процесу управління довгостроковими цілями, стратегією та її здійсненням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічне планування – це не просто визначення стратегії. При ньому повинна бути звернена увага на культуру, структуру та системи в організації таким чином, щоб кожен елемент організації міг бути мобілізований для забезпечення ефективності стратегії. Стратегічне управління містить у собі і стратегію і стратегічне планування, але означає дещо більше: це той спосіб дії, за допомогою якого стратегія стає рушійною силою на підприємстві [10, с. 12].

У багатьох системах використовується визначення стратегічного планування подібне до визначення американського вченого в галузі менеджменту А. Чандлера, який у своїй класичній книзі “Стратегія і структура” дає визначення стратегії, з якого стає зрозуміло, що стратегічне планування – це визначення головних довгострокових цілей і завдань

підприємства, прийняття наряду дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання встановлених цілей [11, с.16].

Аналогічне визначення стратегічного планування дають Голландська асоціація стратегічного планування (VSB), Р.Л. Дафт та багато інших вчених у галузі стратегічного управління [4; 5, с. 216]. Вони вважають, що стратегічне планування має, як правило, довгостроковий характер: дії розписуються на строк від двох до п'яти років наперед.

Існує думка, що такі визначення, як стратегічне планування, корпоративне планування, корпоративна стратегія, стратегічний менеджмент, стратегія бізнесу та планування бізнесу, при застосуванні використовуються як синоніми. Хоча деякі вчені розрізняють ці терміни, кожен з них має відношення до однієї загальної концепції – концепції стратегічного управління. Дж. Харрісон та його колеги (Harrison et al., 1995) вказують, що “стратегія дає змогу пояснити місію, встановити чіткі довгострокові цілі організації і сформулювати зрозумілі кроки, спрямовані до їх досягнення” [3, с. 368].

Відповідно до визначення авторитетного американського спеціаліста в галузі менеджменту П. Лоранжа, процес стратегічного планування є допоміжним інструментом у прийнятті управлінських рішень, головне завдання якого полягає в забезпеченні ефективності нововведень і змін у компанії. Він передбачає чотири основних види управлінської діяльності у межах стратегічного планування, а саме: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційна стратегічна поведінка [5].

Українські вчені вважають, що довгостроковий план виражає стратегію розвитку підприємства, у ньому використано рішення, що стосуються сфер діяльності та вибору її напрямів. Він має більш концептуальний характер, а необхідний цифровий матеріал використовується лише для обґрунтування названих рішень [6, с. 309].

На думку деяких українських вчених [8], період, на який визначається стратегія, є похідною величиною і залежить від мети підприємства, сутності та обсягу стратегічних дій, які передбачаються до реалізації. Тобто можна сказати, що стратегія не є функцією часу, а передусім виступає функцією змісту, наряду розвитку. На відміну від довгострокових планів, стратегія може бути переглянута в будь-який момент (екстремальна, але цілком можлива ситуація). Без очікування кінця планового періоду стратегія може бути заново визначена у зв'язку з реалізацією попередньої і таке інше.

Ціллю роботи є дослідження й удосконалення сутності та значення стратегічного планування діяльності відповідно до сучасних умов функціонування підприємств в ринковому просторі.

Виклад основного матеріалу. Існує багато стратегічних шкіл, які пояснюють природу стратегічного планування (табл. 1). Але ми пропонуємо звернути увагу на базові стратегічні школи, дослідження яких було спрямовано головним чином на визначення найбільш вдалого методу стратегічного планування, а саме на школу дизайну та школу планування.

Школа планування визнає багато вихідних положень школи дизайну, але існують і деякі вагомні розбіжності. Так, прихильники школи дизайну багато уваги приділяють проблемі цінностей, тоді як школа планування передбачає розробку складних процедур, які необхідні для роз'яснення і, якщо можливо, кількісного представлення цілей організації, а також відокремлює цілі від стратегії.

Школа планування розглядає практичну реалізацію моделі стратегічного планування дуже формально, практично автоматично. Проста неформальна модель школи дизайну перетворюється в суворо визначену послідовність кроків.

З точки зору школи планування, центральною фігурою стратегічного процесу є плановик. Керівництво організації має другорядну роль.

Таблиця 1

Характеристика стратегічних шкіл *

| № | Група | № | Школа | Сутність | Представники |
|----|--|----|------------------------|---|--|
| I | Школи, які мають характер припису – як повинні формуватися стратегії | 1. | Дизайну | передбачає, що створення стратегії – це процес неформального дизайну (конструювання, проектування, моделювання), а суттєво – процес осмислення та розробки | Ф. Селзник (1957), У. Ньюман (1951), К. Ендрюс (1965) |
| | | 2. | Планування | розглядає створення стратегії як відносно ізольований систематичний процес формального планування | І. Ансофф (1965) |
| | | 3. | Позиціонування | займається не стільки процесом формування стратегії, скільки їх актуальним змістом. Увага її представників концентрується на виборі стратегічних ринкових позицій фірми | Д. Шендел і К. Хатген, М. Портер (1980, 1985) |
| II | Школи, які мають описовий характер – опис реальних процесів розробки стратегії | 4. | Підприємництва | розглядає процес створення стратегії як спробу зазирнути в майбутнє | Й. Шумпетер (1950), А. Коул (1959) |
| | | 5. | Когнітивна | намагається зрозуміти наміри стратега, спираючись на логіку когнітивної психології | Г. Саймон (1947, 1957), Дж. Марч (1958) |
| | | 6. | Навчання | вважає, що розробляти стратегію від початку до кінця немає сенсу, а необхідно це робити поступово, крок за кроком, у міру розвитку організації | Дж. Куїні і Ч. Ліндблом (1959), К. Прохалад і Г. Хемел (90-ті рр. XX ст.) |
| | | 7. | Влади | розглядає стратегію як процес переговорів між конфліктуючими групами всередині організації або між організацією і протидіючим їй оточенням | Г. Аллісон (1971), Г. Естм (1984) |
| | | 8. | Культури | вважає, що принципи формування стратегії визначаються культурою організації, звідси і стратегічний процес є колективним | Е. Ренман і Р. Норман (кінець 60-х рр. XX ст.) |
| | | 9. | Зовнішнього середовища | передбачає, що створення стратегії це реактивний процес, на який впливає лише зовнішнє середовище | М. Ханнан і Дж. Фріман (1977), Д. Пью (кінець 80-х рр. XX ст.) |

| | | | | | |
|--|--|-----|--------------|--|--|
| | | 10. | Конфігурації | об'єднує процес розробки стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру і оточення в окремі стадії, які становлять життєвий цикл підприємства | А. Чандлер (1962), Г. Мінцберг, Д. Міллер (кінець 70-х рр. XX ст.) |
|--|--|-----|--------------|--|--|

* Адаптовано за [72, с. 293-301].

Воно несе відповідальність за принципову сторону всього стратегічного процесу, плановики – за практичну. Після завершення процесу стратегічного планування, стратегії, на думку представників школи планування, повинні бути повністю спроможні до їх практичного застосування.

Прихильники школи дизайну вважають, що значна частина того, що називається стратегічним плануванням, становить саме стратегічний контроль.

Крім того, словосполучення “стратегічний контроль” можна розглядати в значенні перегляду і прийняття запропонованих стратегій. А школа планування передбачає, що контроль за стратегією – це підтримка постійної націленості організації на виконання стратегічних завдань.

Безумовно, стратегічний план розробляється на основі прийнятої стратегії. Але ці поняття не є синонімами, оскільки реальна стратегія будь-якого підприємства містить у собі дві частини: заплановані дії та необхідні поправки у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Як вважають А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікленд, стратегію краще за все розглядати “як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби” [9]. У всякому випадку елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що, напевно, і відрізняє її від визначеного плану.

У літературі, присвяченій проблемі управління підприємством, під стратегією частіше за все розуміють довгострокові плани вищого керівництва щодо досягнення перспективних цілей підприємства. Але визначення

“стратегія”, а відповідно, і розуміння стратегічного планування як процесу розробки стратегії, змінюється разом з ускладненням умов ведення бізнесу.

Вивчаючи численні праці зі стратегічного планування та управління, ми дійшли до висновку, що всі вони зосереджені на проблемі збереження та розвитку підприємства. Класичні концепції стратегічного цілепокладання, позиціонування та розвитку орієнтують мислення людини, яка приймає рішення, в напрямку пошуку найкращих, з точки зору комерційного ефекту, видів діяльності. А результатом стратегічного планування виявляються прості рекомендації щодо зростання інвестицій в одному напрямку діяльності та деінвестицій в іншому. Якщо дотримуватися отриманих таким чином стратегічних планів, високорентабельні напрями діяльності підприємства будуть перевантажені інвестиціями, а в напрямках, показники ефективності діяльності яких є недостатньо високими, буде спостерігатися дефіцит засобів виробництва та зниження ділової активності.

Єдиний економічний простір, який виникає в процесі інтеграції та глобалізації, змінює масштаби конкуренції підприємств та умови конкурентної боротьби. Якщо є спільний ринок технологій, спільний ринок робочої сили, спільний ринок сировинних ресурсів, фінансового капіталу, то проблема досягнення конкурентної переваги набуває зовсім іншого змісту та значення. Конкурентної переваги зараз можна досягти за рахунок створення та розвитку деякої відмінної якості, яка користується попитом у споживачів, на підставі відмінних властивостей самого підприємства, а не технологій та факторів, до яких у нього є доступ.

Мотиви та характер взаємодії людей та їх угруповань на підприємстві визначаються їх цілями, що мають походження із змісту їх діяльності. Зміна змісту діяльності викликає зміну й самого підприємства. Якщо зміни на підприємстві пов'язані із змінами в тому, що розглядається як його сутність, об'єктом стратегічного планування має бути доцільна діяльність осіб, які взаємодіють.

Якщо підприємство прагне до самозбереження, воно повинно турбуватися, в першу чергу, не про збереження свого внутрішнього порядку, а про своє призначення. Внутрішній порядок, який підтримується на підприємстві, стає недоцільним, коли втрачається його функціональна корисність. Але функціональна корисність того, що робить підприємство, визначається не ним самим, а його зовнішнім оточенням. Оцінки функціональної корисності діяльності підприємства мають властивість змінюватися залежно від зовнішнього оточення підприємства, в якому вони виникають. Таким чином, щоб самозберегтися, підприємство повинно постійно відповідати на зміни свого оточення, або активно впливати на нього з метою обґрунтування та усталення уявлень про свою функціональну корисність, або здійснювати комбінацію першого і другого.

Постійно відповідаючи на зміни свого зовнішнього оточення, підприємство намагається підтримати свій доцільний порядок. Активний вплив на зовнішнє оточення дає змогу підприємству бути зорієнтованим на збереження штучно доцільного порядку.

У будь-якому випадку, який викликає прийняття рішення, управлінець, перш за все, повинен розглянути його крізь призму тієї системи принципів, правил та пріоритетів, які діють на його підприємстві. Це допоможе йому діяти у напрямку стратегічної лінії поведінки підприємства, максимально спростити організаційну структуру управління, перейти до децентралізованої системи прийняття оперативних рішень і таким чином максимально підвищити гнучкість та стійкість всієї виробничо-господарської системи підприємства. Саме розробка системи принципів, правил та пріоритетів, які визначають спосіб дії виробничо-господарської діяльності підприємства, і повинна становити сутність стратегічного планування.

Принцип альтернативності напрямів стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей є ще однією властивістю, що відрізняє стратегічне планування від попередньої практики довгострокового екстраполяційного планування.

Дуже справедливою видається точка зору Р. Акоффа, який вказує, що наше знання про майбутнє може бути розділене на три види: певність, непевність і незнання. Для ринкової економіки більш характерною є саме та ситуація, коли непевність поведінки зовнішнього середовища переходить у категорію незнання. У таких умовах визначальним є перехід від планування за варіантами розвитку до планування за реагуванням на зміни в стані зовнішнього середовища [1; 2].

Найбільш поширеним способом дослідження альтернативності є розгляд трьох сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища: найбільш сприятливого (оптимістичного), найбільш несприятливого (песимістичного) і найбільш імовірного [2, с. 42-47]. Але через практичну неможливість досягнення повної відповідності між фактичним і реальним розвитком подій стратегічне планування робить натиск на підвищення потенціалу адаптивності підприємств до зовнішніх умов, які швидко змінюються.

Незважаючи на прогресивний характер такого підходу, слід зазначити, що розробка лише трьох базових сценаріїв розвитку вже не може повною мірою задовольнити потреби підприємства в умовах крайньої нестабільності поведінки зовнішнього середовища. Необхідно більш гнучке зондування проміжних варіантів очікуваного стану. Тому на перший план виходять проблема передбачення розвитку можливих подій у майбутньому, оцінка очікуваних наслідків, створення умов для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. При цьому вони повинні забезпечити врахування найважливіших особливостей сучасних подій розвитку ринкової економіки: непевності поведінки зовнішнього середовища й альтернативності можливих дій підприємства у відповідь на цю непевність. Планування вже не повинно виступати як рух показників, завдань і даних про їх виконання. Воно має забезпечити рух всеосяжної інформації на основі постійного діалогового процесу суб'єктів планових і ринкових відносин.

Висновки. Головним завданням науки і практики планування сьогодні, на наш погляд, є виявлення можливостей розробки і реалізації нових моделей і методів стратегічного планування, з урахуванням конкретних ситуацій і особливостей функціонування різноманітних суб'єктів господарювання. Все це висуває нові вимоги до планування в сучасних умовах і зумовлює необхідність осмислення нових принципів і підходів до організації планової діяльності.

На підставі всього вищезазначеного, враховуючи сучасні ринкові умови, можна дати таке визначення стратегічного планування.

Стратегічне планування – це функція управління, що передбачає розробку стратегії підприємства з метою забезпечення ефективності його діяльності шляхом постійного урахування змін зовнішнього середовища. При цьому стратегічний план – це основний інструмент у прийнятті управлінських рішень, який передбачає реалізацію на пряму дій, способів і основних засобів з приводу розподілу ресурсів підприємства для виконання прийнятої стратегії.

Аннотация. В статье представлены рекомендации по усовершенствованию сущности и значения стратегического планирования в деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, внешняя среда, внутренняя среда.

Summary. In article recommendations about improvement of essence and value of strategic planning in enterprise activity are presented.

Key words: strategy, strategical planning, strategic management, outward and inward environment.

Література:

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – С.Пб., 1999. – 816 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000 – 271 с.

5. Дафт Р. Л. Менеджмент. – С.Пб., 2000. – 832 с.
6. Економіка підприємства / За ред. С. Покропивного. – К., 2001. – 528 с.
7. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – С.Пб.: Питер, 2000. – 336 с.
8. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
10. Хасси Д. Стратегия и планирование. – С.Пб.: Питер, 2001. – 384 с.
11. Chandler A. D. Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.