

**ДЕЯКІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Розглянуто моделі процесу стратегічного планування, рекомендовані вітчизняними та зарубіжними вченими. Визначені основні етапи процесу стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства

Постановка проблеми. Стратегічне планування являє собою циклічний управлінський процес, який передбачає розробку місії підприємницької структури, визначення комплексу цілей та вибору серед них пріоритетних, аналіз нестабільності зовнішнього середовища, розробку оптимальної стратегії та визначення необхідних ресурсів для її реалізації. Процес розробки, аналізу, затвердження та забезпечення реалізації стратегічних планів є новим підходом в управлінні. Важливою умовою ефективного процесу стратегічного планування є вміння управлінця мислити стратегічно. Але не дивлячись на стратегічну сутність, спрямованість розвитку організації, планування її діяльності може бути короткостроковим. При цьому, уникнення наслідків прорахунків, допущених в результаті стратегічного планування, не можливе за допомогою тактичних кроків в процесі функціонування організації.

Актуальним є питання удосконалення методології стратегічного планування, аналізу та контролю, яка б дозволила врахувати системний підхід при плануванні, динаміку сучасних економічних процесів, визначити негативні тенденції розвитку організації, передбачити результати та наслідки впровадження ухвалених управлінських рішень.

Мета дослідження. Метою написання статті є розгляд та аналіз моделей процесу стратегічного планування, рекомендованих вітчизняними та зарубіжними вченими; визначення основних етапів процесу стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значна увага з боку науковців та практиків приділяється розкриттю теоретико-методологічних основ стратегічного планування та висвітленню ключових рекомендацій його практичної реалізації. Результати досліджень питань розробки ефективних моделей процесу стратегічного планування відображені в наукових працях таких вчених: В.А. Агафонова, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Армстронга, Д. Белла, Г. Бенвеністе, В. Бердена, Г. Волкера, Б.Є. Грабовецького, У. Кінга, Т.П. Любанової, В.І. Ляско, В.Д. Немцова, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та інших.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування як управлінський процес спрямований на розробку та підтримання стратегічної відповідності між місією, цілями і завданнями організації та її потенційними можливостями. Метою запровадження стратегічного планування є дослідження перспективного стану організації, виявлення тенденцій і закономірностей її розвитку, а також ситуацій (факторів) які можуть позитивно чи негативно вплинути на кінцеві показники її діяльності.

В загальному розумінні, термін "процес" означає зв'язок стадій розвитку явища, що закономірно слідує одна за одною. Таким чином процес планування слід розглядати як одне ціле: прогнозування майбутнього, визначення цілей, формулювання поточних задач, визначення програм дій, виконання планів та програм, контроль кінцевих та проміжних результатів, оцінка та рівень виконання передбачених планами заходів, забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення коректив. Як зазначає Г. Волкер [11, с. 259-260], процес стратегічного планування, повинен діяти як інструмент керівника для управління процесом прийняття рішень; генерувати обов'язки службовців і мотивувати їх дії; стимулювати систему фінансового та операційного

контролю; регулярно переглядатися у відповідності до непередбачених змін ринкової позиції.

В процесі стратегічного планування розробляється стратегія підприємства, визначаються шляхи її реалізації. Тому, чітко сформована та аргументована стратегія розвитку підприємства дає можливість визначити стратегічні цілі для управлінців та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами тощо. Зазначимо, що А.В. Шегда [7, с. 208-209] достатньо обґрунтовано та комплексно визначає стадії процесу формування стратегії, серед яких:

– стадія розробки (створюється загальна концепція стратегії та набір варіантів);

– стадія доведення (варіанти доопрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету у всій різноманітності її проявів);

– стадія стратегічного вибору (варіанти аналізуються й оцінюються, в результаті чого кращий із них приймається як базовий).

Процес формування та розробки стратегічного плану є трудомістким. При цьому будь-які спрощення, припущення при розрахунку планових показників призводять до викривлення дійсності. Також недопустимим при плануванні є використання шаблону. Ступінь масштабності планування залежить від наявності ресурсів та часу, які є в розпорядженні менеджерів в процесі прийняття рішень. Не існує чітко визначених правил, які б конкретизували на скільки всеосяжним повинен бути план, на який період часу він повинен бути розрахований, які основні етапи включено до процесу розробки стратегічного плану.

Послідовність вибраних кроків однією організацією, здійснюваних нею в процесі розробки та досягнення цілей і задач, визначених стратегічним планом, порівняно з іншою, може мати відмінності. До чинників, що визначають особливості стратегічного планування та послідовність його реалізації, належать: форма власності, умови функціонування підприємства, його галузева приналежність, ресурсний потенціал, рівень невизначеності зовнішнього середовища тощо.

На думку В.І. Ляско [3, с. 16], складовими елементами процесу стратегічного планування є: місія організації; цілі організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; оцінка стратегії; реалізації стратегії.

В. Берден, Т. Інгрем, Р. Лафардж [10, с. 53] наголошують, що в загальному вигляді процес стратегічного планування включатиме наступні кроки: оцінку поточної ситуації; визначення поточних загроз та можливостей; встановлення задач; розробку стратегії; виконання стратегії.

На думку Д. Белла [8, с. 676], процес стратегічного планування (в даному випадку для міжнародних компаній) повинен розглядатися як лінійний процес, складовими якого є: аналіз вітчизняного та міжнародного середовища; аналіз контрольованих корпоративних параметрів; визначення напрямів діяльності та місії; встановлення корпоративних задач; визначення цілей; формування стратегії; розробка тактичного плану.

Доречно зробити висновок про те, що запропоновані вище моделі процесу стратегічного планування не забезпечують зворотного зв'язку між результатами реалізації стратегічного плану та поставленими на попередніх етапах цілями і завданнями. Слід чітко визначати можливі методи оцінки та контролю отриманих

результатів реалізації обраної стратегії, саме це дає можливість з'ясувати в якій мірі обрана стратегія є реалізованою. Якщо очікувані результати не забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань, проводиться повторний вибір стратегії.

В свою чергу, Л.А. Швайка [6, с. 45] наголошує, що процес стратегічного планування має циклічний характер, завдяки цьому постійно забезпечується адаптація підприємства до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед основних елементів процесу стратегічного планування виділяє: визначення стратегічних цілей та завдань; аналіз і оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії; підготовка кінцевого стратегічного плану; реалізація стратегічного плану; контроль і оцінка результатів.

Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова [2, с. 75] стратегічне планування розглядають як неперервний творчий процес, складовими якого є: місія підприємства; цілі підприємства; оцінка і аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози); оцінка внутрішніх можливостей підприємства (виявлення сильних та слабких сторін); аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль стратегії.

Т. Батеман, С. Снелл [9, с. 119] головними складовими процесу стратегічного планування вважає: встановлення місії та цілей; аналіз оточуючого середовища; внутрішня оцінка; формулювання стратегії; виконання стратегії; стратегічний контроль. Аналізуючи які, слід зазначити, що вони є наближеними за змістом до запропонованої В.Д. Немцовим [5, с. 74] моделі процесу стратегічного планування, що включає наступні елементи: визначення місії та цілей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз сильних та слабких сторін організації; аналіз альтернатив та вибір стратегії; керівництво реалізацією стратегії; оцінка стратегії.

Варто зазначити, що запроваджуючи одну із чотирьох вказаних моделей для підприємств, планування діяльності яких до цього обмежувалося лише короткостроковими планами, доречно включити додатковий етап, а саме: обговорення та узгодження інформації щодо оцінки поточної ситуації, рівня виконання раніше поставлених задач та результативності роботи підприємства а також визначити які стратегії воно реалізувало і на скільки були вони ефективні. Такі дані будуть слугувати вихідною точкою для обговорення та визначення подальших стратегічних цілей і завдань.

Відмітимо, що вказаний аспект враховано в запропонованому І.В. Сокирник [4, с. 127] процесі планування стратегії, в якому виокремлено наступні етапи: оцінка і аналіз наявної стратегії організації; аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації; встановлення цілей розвитку; прогнозування сценаріїв імовірних подій, можливих ринків; коригування наявної або формування нової стратегії; обґрунтування та вибір стратегічних альтернатив; розробка функціональних і ресурсних стратегій; запровадження, контроль і оцінка результатів.

О.С. Кузьмін та О.Г. Мельник [1, с. 67] зазначають, що етапами процесу стратегічного планування є: інформаційне забезпечення стратегічного планування; визначення місії і цілей організації; вибір методів аналізу факторів зовнішнього середовища; оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища; оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища; використання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок; формування варіантів стратегії (стратегічних альтернатив); вибір оптимальної стратегії; оцінювання стратегії.

На нашу думку, інформаційне забезпечення стратегічного планування (виділене в даній моделі окремим кроком) пронизує весь процес планування і, відповідно, немає потреби виділяти його як окремий етап.

Наостанок слід зауважити, що процес стратегічного планування знаходиться в прямому взаємозв'язку з обраним типом побудови організаційної структури управління. Для керівництва організацією важливим є питання розподілу повноважень та відповідальності всередині організаційної структури у відповідності з компетентністю керівних кадрів всіх рівнів управління тому, що стратегічні плани не лише забезпечують узгодженість дій керівників організації, а також вимагають від учасників процесу планування брати до уваги багатовекторність їх дій в усіх функціональних площинах організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Підсумовуючи результати досліджень, зазначимо, що процес стратегічного планування являє собою сукупність дій та рішень, які ведуть до визначення стратегії, досягнення намічених цілей та завдань. Відповідно, розроблений стратегічний план розвитку підприємства є засобом менеджера, що сприяє прийняттю доцільних, обґрунтованих управлінських рішень, тобто забезпечує основу для управління підприємством.

На сучасному етапі господарювання, перед вітчизняними підприємствами постає проблема вибору шляхів реалізації стратегії. На підставі аналізу рекомендованих моделей, нами визначені основні етапи процесу стратегічного планування, виконання яких забезпечить неперервність та циклічність його реалізації: визначення місії (причини існування підприємства); формування цілей (мети існування підприємства); аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (вибір методів, прийомів аналізу, оцінка результатів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища); повторний аналіз визначеної місії та цілей і внесення коректив у відповідності з результатами аналізу умов функціонування підприємства; розробка та розгляд стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства, як засобу досягнення поставлених цілей; реалізація стратегії (визначення тактичних кроків її реалізації); контроль та оцінка стратегії (визначення можливостей подальшої реалізації вибраної стратегії та, у відповідності з результатами контролю, необхідність внесення коректив до цілей і стратегії підприємства) (рис. 1).

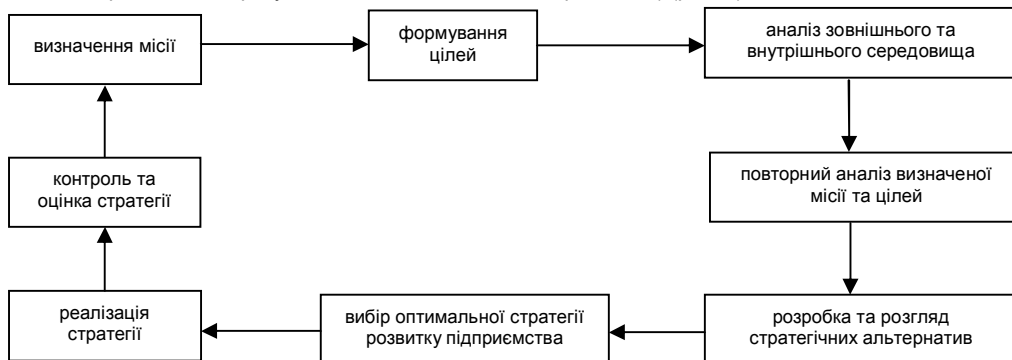


Рис. 1. Укрупнена схема процесу здійснення стратегічного планування діяльності підприємства

На кожному етапі процесу стратегічного планування, незважаючи на вибрану модель його реалізації, використовуються елементи стратегічного аналізу та контролю. Тому важливість подальших досліджень підкреслює необхідність виділення таких методів і прийомів аналізу та контролю, що будуть закладені в процес стратегічного планування, які б забезпечували механізм реалізації обраної стратегії підприємства з врахуванням специфіки його роботи, внутрішньої логіки проведення розрахунків, виду організаційної структури управління та ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список використаної літератури:

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
2. Любанова Т.П. / Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: Издательский центр “МарТ”, 2005. – 400 с. (Серия “Экономика и управление”).
3. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство “Экзамен”, 2005. – 288 с. (Серия “Учебное пособие для вузов”).
4. Менеджмент організацій: [підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової]. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
5. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініюк. – К.: Тов “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
6. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / Л.А. Швайка. – Львів: “Новий Світ – 2000”, 2004. – 268 с.
7. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб / А.В. Шегда. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с.
8. Ball Donald A. International business / Ball Donald A., McCulloch Wendell H. – Boston: Irwin, 1996. – 773 p.
9. Bateman Thomas S. Management / Bateman Thomas S., Snell Scott A. – Chicago: Irwin, 1996. – 588 p.
10. Bearden William O. Marketing / Bearden William O., Ingram Thomas N., Lafarge Raymond W. – Boston: McGraw-Hill, 2001. – 596 p.
11. Walker Gordon Modern competitive strategy / Walker Gordon. – Boston: Irwin, 2001. – 290 p.

ПРОТАСОВА Лариса Валеріївна – аспірант
Національного університету харчових технологій

Наукові інтереси:
– стратегічне планування діяльності та
розвитку підприємств