

УДК 333:65

*Баюра Д. О., Петрук В. В.*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Розглянуто концептуальні аспекти розвитку стратегічного планування у взаємозв'язку зі стратегічним та корпоративним менеджментом. Обґрунтовано основні етапи розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності.*

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічні невизначеності, ринкова нестабільність.

Розвиток теоретичних положень стратегічного планування тісно пов'язаний із реалізацією концепцій стратегічного управління та корпоративного менеджменту, які, за висновками окремих науковців, є доволі “молодими” науками, оскільки класичні праці засновників цього напрямку з'явилися лише 40 років тому. Однак, на наш погляд, не слід відкидати те, що реальна практика стратегічного планування здійснювалася ще у V–VI ст. до н. е. Насамперед стратегічне планування застосовувалося у військовій сфері, державному управлінні та регулюванні суспільних відносин, адже “тактика – це тимчасовий захід, або прийняття рішень відповідно до обставин” [1]. Особливий вплив на формування та механізм політичного і військового управління справив середньовічний мислитель Н. Макіавеллі [2]. Положення його відомої праці “Державець” донині не втратили актуальності та глибини. Водночас на сьогодні кількість тематичних наукових публікацій, які стосуються стратегічного управління та планування, сягає вже багатьох тисяч [3]. Посилена увага до цієї проблематики пов'язана з необхідністю швидкої адаптації підприємств до нестабільного ринкового середовища, нарощування конкурентних переваг і виробничого потенціалу. Неабиякий вплив на розвиток стратегічного планування свого часу справили теоретичні узагальнення та положення, наведені у працях Г. Саймона, Дж. Марча та Р. Сайерта у 60-х роках минулого століття, які активно розвивали концепції стратегічної адаптації компаній до мінливого зовнішнього середовища. Це дало змогу науковцям і практикам трактувати поведінку підприємств та компаній на ринку як відкритих систем. Ефективне стратегічне планування є чинником формування стійких конкурентних переваг компаній, що підтверджує необхідність додаткових наукових пошуків у цій сфері.

Значний внесок у теорію та практику стратегічного планування зробили такі зарубіжні вчені, як А. Чендлер (дослідив процеси формування великих компаній та довів, що рішення про стратегію передують вибору адекватних організаційних структур), К. Ендрюс (довів, що саме аналіз внутрішніх переваг і недоліків організації приводить до ідентифікації її відмінних компетенцій, а оціню-

© Баюра Д. О., Петрук В. В., 2014

вання загроз і можливостей зовнішнього середовища дає змогу визначити потенційні фактори успіху компанії), І. Ансофф (запропонував ідеологію стратегічного планування: необхідно рухатися від аналізу майбутнього до сьогодення); фахівці Бостонської консультативної групи та Дж. МакКінзі (запропонували інструменти стратегічного планування та управлінського стратегічного консультування), М. Портер (довів, що диференціювання та зниження витрат є двома базовими стратегіями, при цьому всі ефективні бізнес-стратегії включають один або обидва ці напрями стратегічного планування).

Загальні теоретичні та прикладні проблеми стратегічного управління і планування підприємств останніми роками досліджують українські та російські вчені: О. М. Алімов, В. Г. Афанасьєв, Р. О. Белоусов, Б. В. Буркінський, Д. М. Гвішіані, В. М. Геєць, В. І. Герасимчук, В. І. Голіков, Ю. Б. Іванов, Г. О. Ковальова, О. Є. Кузьмін, В. І. Ландик, Б. З. Мільнер, А. Ф. Мельник, А. П. Наливайко, Ю. О. Оболенський, В. П. Петрова, С. Ф. Поважний, Г. Х. Попов, А. П. Савченко, Г. М. Скудар, В. М. Степанов, Н. В. Тарасова, Е. А. Уткін, Р. А. Фатхутдінов, В. В. Цветков, Д. М. Черваньов, А. Г. Червова, М. Г. Чумаченко, А. В. Шегда, В. В. Юрчишин.

Однак розвиток теорії та реалізація стратегічного планування, спрямовані на підвищення ефективності підприємств в умовах ринкової нестабільності, потребують подальших наукових досліджень та пошуків. Завдання удосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємств, методологічні підходи і напрями зростання їхнього виробничо-господарського і соціально-економічного потенціалу в умовах загострення конкуренції є ключовими при визначенні актуальності цього напрямку.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного планування підприємств в умовах ринкової нестабільності, періодизація етапів його розвитку, попередня оцінка основних наукових парадигм в умовах сьогодення та розв'язання важливих прикладних і наукових проблем.

В економічній літературі нині сформульовано багато понять стратегії та стратегічного управління. Проблематика стратегічного планування досліджена меншою мірою, однак, ми виходимо з того, що воно є невід'ємною складовою стратегічного управління. Основою стратегічного управління є система стратегії. Необхідно також розглянути етимологію поняття "стратегія". Більшість науковців виокремлюють класифікаційні ознаки, які дають підстави трактувати стратегію через певну програму дій підприємства, або стратегічний план чи напрям досягнення цілей підприємства. Крім того, стратегія може розглядатися як дія та діяльність у процесі прийняття рішень у системі корпоративного управління. Важливо також наголосити на тому, що стратегія може бути ефективним засобом, інструментом чи механізмом управління підприємством.

У контексті управління промисловими підприємствами бажано застосувати поняття "бізнес-стратегія". Д. А. Аакер вважає, що бізнес-стратегія, або конкурентна стратегія, визначається шістьма елементами, або напрямками. При цьому перші чотири з них застосовуються до будь-якого бізнесу, а два інших використовуються в тому випадку, коли організація складається із кількох бізнес-одиниць. Шість елементів бізнес-стратегії можна навести у вигляді трьох основних складових (рис. 1).

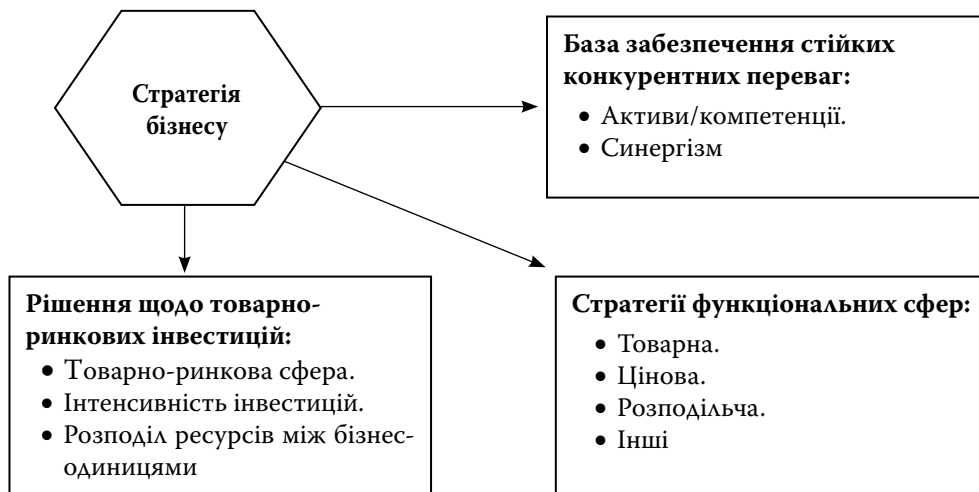


Рис. 1. Стратегія бізнесу

Джерело: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

Започаткування стратегічного планування більшість науковців пов'язує зі зміною стратегічних напрямів та можливостей. Із цим слід погодитися, адже, як переконає досвід бізнес-планування вітчизняних та іноземних компаній, методи екстраполяції минулого неадекватно відображають майбутню діяльність компаній. Тому відхилення від прогнозів та вплив наявних нових тенденцій потребує адекватного стратегічного планування та стратегічних коригувань. Стратегічне планування базується на аналізі ринкового середовища, в якому функціонує певне підприємство.

Виходячи з аналізу становлення і розвитку теорії та практики стратегічного планування, слід виокремити такі етапи (табл. 1).

Останнім часом в Україні посилюється роль програмно-цільового стратегічного планування в умовах корпоративного функціонування підприємств та кризових явищ. У зв'язку із цим планується реалізація антикризових стратегій, які передбачають доволі велику кількість реорганізаційних та реструктуризаційних заходів, а також упровадження організаційно-технологічних новацій, що сприятимуть адаптації підприємства до параметрів нестабільного ринкового середовища. Р. Попов указує на такі відмінності між антикризовими та загальними стратегіями підприємства, які повинні напрацьовуватися у системі стратегічного планування (табл. 2).

На підставі аналізу концептуальних засад розвитку системи стратегічного планування на вітчизняних та іноземних підприємствах можна виокремити його головні сучасні тенденції. По-перше, система розроблення стратегічних планів компаній орієнтується на врахування стану внутрішньої та зовнішньої сфер підприємств. По-друге, досягнення стратегічних цілей в умовах глобалізації забезпечується оптимальними взаємозв'язками та взаємодією між локальними цілями підприємства, що впливає з поєднання

**Етапи розвитку стратегічного планування**

Етап	Період	Етап	Характеристика та сутність
I	1970–1980-ті роки	Розвиток довгострокового планування виробництва на основі аналізу ринкового середовища	Прогнозування основних тенденцій, досягнення цілей у конкуренції. Управління виробничими функціями та людськими ресурсами. Контролінг та бюджетування
II	Середина 1980–1990-х років	Визначення та обґрунтування нових методів стратегічного планування	Оптимізація та моделювання стратегічного вибору та нових стратегічних альтернатив. Формування конкурентних переваг. Реінженіринг бізнес-процесів. Розвиток систем бізнес-планування
III	1990-ті роки – до сьогодні	Обґрунтування та використання нових методів адаптації компаній до нестабільного ринкового середовища та управління ризиками	Регенерування ключових стратегій на основі використання інноваційних та імітаційних моделей. Формування систем стратегічного ринкового управління та вартісно-орієнтованого корпоративного управління. Планування взаємодії із зацікавленими особами (стейкхолдерами). Розширення горизонту та формування систем стратегічного планування. Антикризове стратегічне планування

Складено авторами.

**Порівняльний аналіз загальних та антикризових стратегій підприємства**

Показник	Стратегія	
	Загальна	Антикризова
Цілі	Збалансоване функціонування, прогрес	Швидкий вихід із нестабільного стану
Акцент	Довгострокові програми	Сектори та етапи робіт для подолання їх недоліків
Ресурси	Переважно зовнішні джерела	Переважно внутрішні джерела
Бізнес	Магістральне виробництво, орієнтоване на великі сегменти ринку	Диверсифікація, створення дрібносерійних виробництв для багатьох дрібних сегментів ринку
НДДКР	Фундаментальні дослідження та розробки	Швидка віддача за малих додаткових витрат
Виробництво	Розширення масовості та великосерійності, лідерство за витратами	Диверсифікація, підвищення якості традиційних виробів, орієнтація на товарно-диференційний маркетинг

Складено за: Попов Р. А. Антикризисное управление / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2005. – С. 188.

цільового та програмного стратегічного корпоративного управління. По-третє, підґрунтям сучасного стратегічного планування є комплексний підхід, що дає змогу оптимізувати співвідношення проектного та програмно-цільового стратегічного управління. По-четверте, ефективність стратегічного планування в умовах ринкової нестабільності залежить від інформаційного забезпечення та розв'язання проблем асиметричності інформації.

Структурно систему стратегічного планування на підприємстві можна навести у вигляді такого алгоритму (рис. 2).

Сучасні тенденції розвитку стратегічного планування в Україні свідчать про те, що ідентифікація та вибір бізнес-стратегії обов'язково повинні здійснюватися з урахуванням впливу зацікавлених осіб та узгодженням інтересів окремих зовнішніх та внутрішніх груп. В умовах ринкової нестабільності необхідно додатково розробляти інструменти і методичні рекомендації із забезпечення стратегічного планування на підприємстві з урахуванням оцінювання ризиків та аналізу можливостей їх оптимізації. Управління ризиками у процесі реалізації стратегічних планів підприємства можна здійснювати на основі інтегрального оцінювання й виокремлення ієрархії ризиків із застосуванням інтерактивних методів планування.

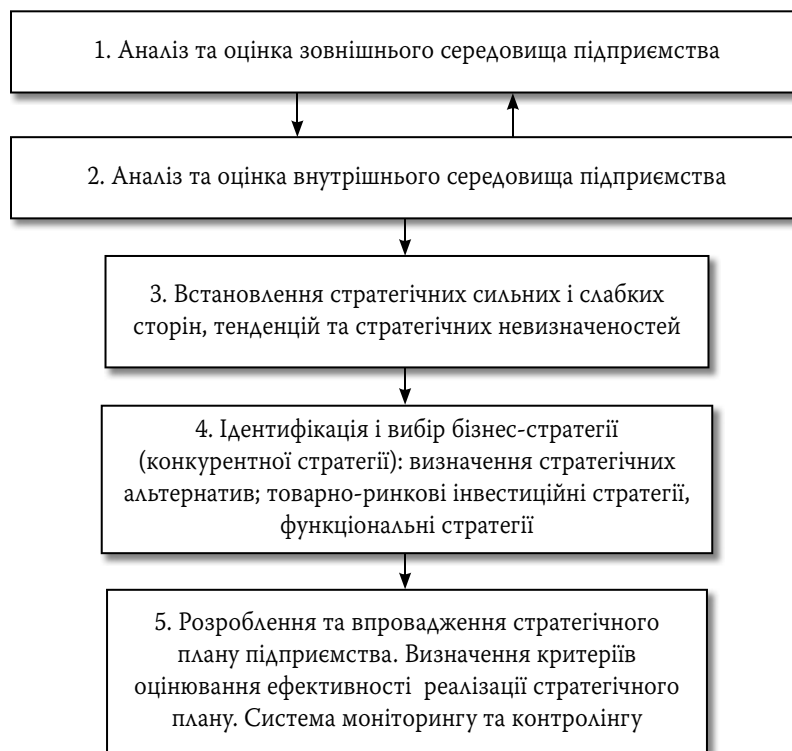


Рис. 2. Основні складові стратегічного планування на підприємстві

Складено авторами.

Отже, стратегічне планування в умовах ринкової нестабільності потребує розроблення нових методів, інструментів та механізмів, оскільки стратегічні альтернативні рішення мають прийматися швидко і незалежно від циклу стратегічного планування. Тобто система сучасного стратегічного планування повинна бути гнучкою та орієнтуватися на швидку й адекватну реакцію щодо змін ринкового середовища. Стратегічне планування підприємств характеризується індивідуальними тенденціями та особливостями залежно від систем корпоративного управління, що потребує додаткових наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. *Сунь-Цзы*. Трактаты о военном искусстве / Сунь-Цзы, У-Цзы; пер. с кит., предисл. и коммент. Н. И. Конрада. – М. : ООО “Издательство АСТ”; СПб. : Terra Fantastica, 2003. – С. 90.
2. *Макиавелли Н.* Государь / Н. Макиавелли; пер. с ит. – М. : Планета, 1990. – С. 25.
3. *Катькало В. С.* Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2002. – Вып. 2 (16). – С. 3–21.
4. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
5. *Попов Р. А.* Антикризисное управление / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2005. – С. 188.

*Стаття надійшла до редакції  
21 травня 2014 року*