

УДК 339.09

STRATEGIC PLANNING AND THE ROLE OF STRATEGY IN THE ENTERPRISE PERFORMANCE

A. Kuzmuk

National University of Food Technologies

Key words:

*Strategy
Planning
Process
Strategic planning*

ABSTRACT

This article clarified the concept of strategic planning as a basic component of strategic management, and the main stages of strategic planning, justified requirements that will ensure maximum results.

Article history:

Received 21.04.2011

Received in revised form

03.05.2014

Accepted 19.05.2014

Corresponding author:

A. Kuzmuk

E-mail:

npnuht@ukr.net

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І РОЛЬ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.М. Кузьмук

Національний університет харчових технологій

У статті уточнено поняття стратегічного планування як базової складової стратегічного управління, виділено основні етапи стратегічного планування, обґрунтовано вимоги, дотримання яких забезпечить максимальний результат.

Ключові слова: стратегія, планування, процес, стратегічне планування.

В сучасних умовах підприємствам, що хочуть працювати на ринку, залучати нових замовників і вистояти в конкурентній боротьбі, життєво необхідно приділяти достатню увагу такому питанню, як планування на підприємстві. Це питання залишається актуальним, адже саме планування надає можливість передбачати і діяти, випереджаючи час. Планування посідає особливе місце в системі управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в суспільстві, і регулюванні їх напрямку і динаміки. Планування соціально-економічного розвитку здійснюється з метою розробки обґрунтування й прийняття оптимальних рішень щодо вибору пріоритетних напрямків позитивних змін соціально-економічних процесів, дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє, виявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні).

Питанням планування присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких варто виділити: Р.Акоффа, Г. Бенвеністе, А.М.Богатирьова, С.Л.Брю, М.І.Бухалкова, Д.Д.Вачугова, А.І.Ільїна.

Дослідники по-різному тлумачать значення терміна «планування». Наприклад, «Планування — це дія, розроблена завчасно» [1, с.35]. В Економічній енциклопедії планування визначається як особлива форма діяльності, змістом якої є розробка і реалізація планів, а планування на підприємстві — це: 1) складова процесу формування і виконання державного плану економічного і соціального розвитку країни; 2) сукупність управління виробництвом [2; с.749]. В.А.Горемикін, А.Ю. Богомолів розуміють під цим терміном «проект бажаного майбутнього і ефективні способи його досягнення» [3; с.31]. Англійський вчений Дж. Ріггс вважає, що планування «включає в себе визначення шляхів досягнення поставлених цілей і оцінку засобів реалізації наявних варіантів з урахуванням того, що мета планування — обґрунтування рішень» [4; с.124]. С.Л. Брю, К.Р. Маконел пропонують таке визначення: «Планування — процес, який досліджує проблеми ефективного використання обмежених виробничих ресурсів та управління ними з метою досягнення максимального задоволення матеріальних потреб людини» [5; с.248]. Узагальнюючи, слід зазначити, що планування:

- це процес;
- це сукупність методів;
- це вид діяльності.

Наведені вище визначення узагальнено в таблиці.

Таблиця. Узагальнення поглядів різних вчених на визначення категорії «планування»

Група	Автор	Визначення
Процес	Б. Гай	Процес піклування про те, що повинно вироблятися, тому що ми можемо уникнути помилок і використати можливості.
	В.А.Горемикін	Процес обробки інформації стосовно обґрунтування майбутніх цілей, визначення найкращих способів їх досягнення.
Сукупність методів	J.S.Schwendiman	Сукупність методів, розроблених завчасно.
	Большая советская энциклопедия	Сукупність методів, які дозволяють вибрати із багатьох можливих варіантів розвитку суб'єкта найкращий (оптимальний), який забезпечить найбільш ефективне використання ресурсів.
	А.М.Богатирьов	Практична діяльність у сфері виробництва, розподілу і споживання суспільних благ, яка вивчає можливість використання.

Джерело: складено автором за [3, 6, 7, 8,9]

Отже, планування — це процес визначення цілей діяльності підприємства, досягнення яких наблизить підприємство до бажаного ним стану в майбутньому.

Планування передбачає дотримання певних принципів, серед яких можна виділити: достовірність, раціональність, науковість, компактність, наочність, гнучкість [10; с.34].

За змістом і формою прояву слід розрізняти такі види (форми) планування і планів:

1. З точки зору обов'язковості планових завдань виділяють:

– директивне планування — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Директивні плани мають, як правило, адресний характер і відрізняються надмірною деталізацією. Таке планування може бути ефективним засобом вирішення багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення [11; с. 86];

– індикативне планування є антиподом директивному, оскільки даний вид плану не має обов'язкового до виконання характеру, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. Має інформаційний, орієнтуючий характер (контрольні цифри, економічні регулятори) [12; с.107].

2. Залежно від терміну, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків прийнято розрізняти:

– довгострокове (перспективне) планування (понад 5 років). Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, соціальний, економічний і науково-технічний розвиток;

– середньострокове планування (від 1 до 5 років). На деяких підприємствах середньострокове планування сумісне з поточним. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану, що є, по суті, короткостроковим плануванням;

– короткострокове (поточне) планування (до 1 року): піврічне, кварталне, місячне, декадне, тижневе і добове планування.

3. За складом планових рішень розрізняють:

– стратегічне планування — на основі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово-асортиментної програми підприємства, а також структура й обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва та реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством у цілому [15; с. 152];

– поточне (оперативно-календарне планування) — у підсистему поточного планування входить розробка планів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів підприємства, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках поточного планування розробляються також окремі проекти здійснення загальних стратегічних і поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства [11; с. 89].

На сьогодні стратегічне планування багато в чому набуло нового змісту, збагатилося за рахунок синтезу з новим підходом. Поряд із формальними,

кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним методом досягнення успіху в бізнесі, стратегічне планування в той же час створює основу для успішної діяльності підприємства.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. [14, с. 562]. Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства і створити потенціал для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі і виробляє шляхи їх досягнення.

Стратегічне планування — це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства й ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища [15; с 76].

У рамках стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів. Цей процес включає розподіл таких обмежених ресурсів: матеріальні та фінансові фонди, дефіцитні управлінські таланти й технологічний досвід.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини фірми з зовнішнім оточенням. Необхідно пристосуватися як до сприятливих можливостей, так і до загроз.

3. Внутрішня координація. Включає узгодженість стратегічних дій для відображення сильних і слабких сторін діяльності фірми з метою досягнення ефективною інтеграції внутрішніх операцій.

4. Стратегічне передбачення. Передбачає здійснення прогнозних процедур, що можуть базуватись як на інтуїтивному, так і на формалізованому підходах [16; с. 88].

Виділяють декілька складових системи стратегічного планування на підприємстві:

- а) місія, головна мета і система довгострокових цілей;
- б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні);
- в) тактика;
- г) політика;
- д) програми, правила, процедури.

Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Розробка і реалізація стратегії — найважливіша функція керівників фірми вищої ланки управління. Стратегія формулює основні цілі фірми і шляхи їхнього досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу фірми [17, с. 24].

На думку науковців, стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції [18, с.42]. Існує декілька поглядів на поняття стратегії: 1) стратегія — це вміння керувати або планувати; 2) стратегія — це першочерговий засіб досягнення основної мети. Власне кажучи, основна мета — це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною. Розглядаючи стратегію в такому аспекті, її можна визначити як невід’ємну частину співвідношення «мета — засіб» [19, с.117]. Стратегія — це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [18, с.43].

За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Для розробки й здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, таких як мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого — передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування базується на чітких планах, які дають змогу перетворити цілі в реальні результати. Ієрархічність планів зображена на рисунку.

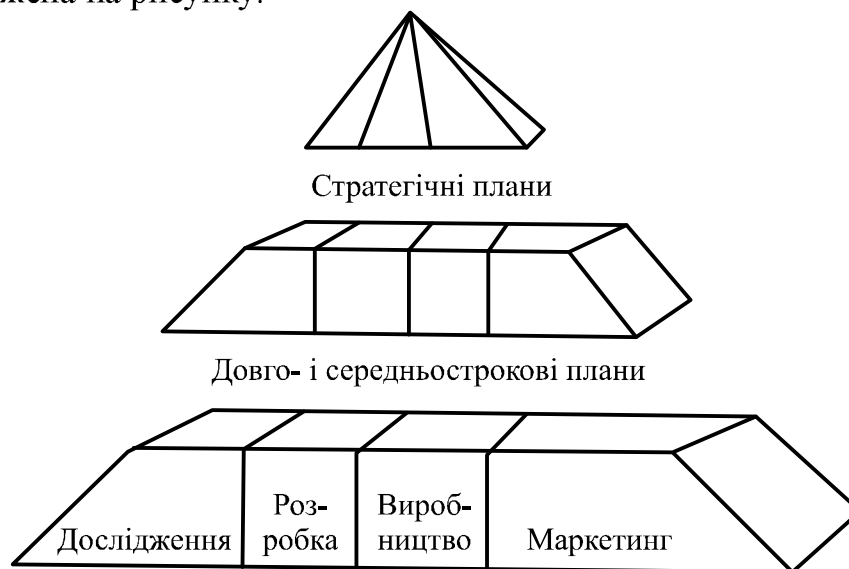


Рис. Типи планів і сфера планування [20]

Як видно з рисунка, стратегічні плани відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Говорячи про стратегічний план, маємо на увазі підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час; інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб. [19, с.269]. Стратегічний план хлібозаводу має кілька «зрізів»:

«часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- і короткострокові плани та бюджети.

«функціональний» — визначає напрямки й темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

«ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

«виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Можна виділити низку переваг стратегічного планування, серед яких:

1) зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, прогнозування їхніх наслідків;

2) орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;

3) визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

4) підготовка майбутнього і до майбутнього;

5) розподіл відповідальності між поточною та майбутньою діяльністю.

Втім стратегічне планування має також ряд недоліків, серед яких:

1) відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень і розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

2) відсутність альтернативних планів;

3) недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування;

4) слабо розвинена система поточного аналізу, контролю й коригування стратегічних планів;

5) догматична гіперболізація значення цифрових показників;

6) недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;

7) недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Висновки

Отже, планування посідає центральне місце в системі функцій управління: з планування розпочинається процес управління і з'являється управлінське рішення; від планування залежить якість самих рішень, передбачається успіх чи неуспіх усієї управлінської діяльності; управлінське рішення пов'язує минуле з майбутнім через сучасне, забезпечуючи безперервний перебіг усіх управлінських процесів.

Література

1. *Бухалков М.И.*,. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА, 2000. — 395с.

2. *Економічна енциклопедія*. Т 1. / За ред. Мочерного С.В. — К.: Академія, 2001. — 848с.
3. *Горомыкин В.А.*, Планирование на предприятии: учебное пособие/ В.А. Горемыкин, Э.Р. Бутулов, А.Ю. Богомолов. — М.: Рилант, 2000. — 328 с.
4. *Riggs Дж. Л.* Система продукту: планування, аналіз і управління: книга / Джеймс Л. Ріггс. — М.: Джон Віллі і сини, 1970. — 454 с.
5. *Брю С.Л.*, Экономикс: навч. посібник / С.Л. Брю, К.Р. Макконел. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 974 с.
6. *Бенвенисте Г.* Овладение политикой планирования: навч. посібник/ Г. Бенвенисте.: пер. с англ. — М., 1994. — 304с.
7. *Швендіман Дж. С.* Стратегічне і довгострокове планування для ТНК: книга / Дж. С. Швендіман. — Н.Ю.: Молитва, 1973. — 425 с.
8. *Большая советская энциклопедия: энциклопедия*. Т. 19. Историзм — Канди/ Глав. ред. Введенский. — 2-е изд. — Москва: Большая советская энциклопедия, 1975. — 864 с.
9. *Богатирьев А.М.* Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія / А.М. Богатирьев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова. — О.: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеська національна академія харчових технологій, 2003. — 274 с.
10. *Єжова Л. Ф.* Інформаційний маркетинг: навч. посібник / Л.Ф.Єжова. — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с.
11. *Москалюк В. Є.* Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2002. — 252 с.
12. *Тарасюк Г.М.*, Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Г.М.Тарасюк, Л.І.Шваб. — К.: Каравела, 2003. — 432с.
13. *Карлоф Б.*, Деловая стратегия: уч. пособие / Б.Карлофф. — М. Экономика, 1995.— 229 с.
14. *Круглов М. И.*, Стратегическое управление компанией: уч. пособие / М.И. Круглов. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с.
15. *Саєнко М. Г.*, Стратегія підприємства: Підручник /М. Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
16. *Осовська Г. В.*, Основи менеджменту : Навч. посібник для студ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К.: Кондор, 2005. — 860 с.
17. *Хойер В.*, Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. — М.: Новости, 1991. — 200 с.
18. *Хрущ Н.А.*, Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. — 2008. — №8. — С. 45–48 с.
19. *Іванілов О. С.*, Економіка і організація виробництва: навч. посібник / О.С.Іванілов. — Х: Вища шк., 2001. — 332 с.
20. *Шериньова З. Є.*, Стратегічне управління: Підручник./ З. Є. Шериньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.М. Кузьмук

Национальный университет пищевых технологий

В статье уточнено понятие стратегического планирования как базовой составляющей стратегического управления, выделены основные этапы стратегического планирования, обоснованы требования, соблюдение которых обеспечит максимальный результат.

Ключевые слова: *стратегия, планирование, процесс, стратегическое планирование.*