
РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

УДК 338.26.01

© Лопатинська А. Ю., 2012

ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Розглядаються суть, функції та принципи стратегічного планування, його інструменти та процес здійснення. Окреслені переваги і можливості стратегічного планування, його особлива роль як для окремого суб'єкта, так і для сектора чи економіки в цілому.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, державне регулювання, підприємства, сектори національної економіки, економічна система.

Постановка проблеми. Характерна особливість сучасної економіки - мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища. Тому суб'єкти економіки не можуть собі дозволити при прийнятті управлінських рішень керуватись лише сучасним станом справ. Обмеженою достовірністю володіє розробка плану діяльності на наступний рік за підсумками звітного, адже необхідно враховувати перспективи й тенденції розвитку економіки. Визначення місії, цілей і засобів їх досягнення повинно поєднуватись з оцінкою ймовірного стану економіки в майбутньому. Саме тому важливе стратегічне планування як процес розробки основних кроків і процедур, яких належить дотримуватись при реалізації стратегічних цілей.

Стратегічне планування необхідне не лише для діяльності окремих підприємств, воно також важливе й для державного рівня управління. Повинні бути визначені пріоритети, враховані існуючі й потенційні засоби та джерела їх реалізації, а також тенденції розвитку економіки в цілому, і на цій основі - розроблені заходи та дії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного планування досліджували значною кількістю зарубіжних учених, серед яких - І. Ансофф, Д. Гудштейн, К. Ендрюс, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, К. Омае, А. Стрікланд, А. Томпсон, Д. Хан, А. Чандлер, Г. Штайнер, Й. Шумпетер та інші. Ведучи мову про російську економічну літературу, можна відзначити, що до 1992р. питанням стратегічного планування не приділялась значна увага. Історично одними з перших праць у теорії стратегічного планування стали монографії Ю.В. Гусева та О.М. Петрова.

Надалі кількість виданих монографій несуттєво зростає. Серед них - праці В.М. Архіпова, С.П. Болотова, О.С. Виханського, А.П. Градова, А.Т. Зуба, В.С. Катькало, Е.А. Уткіна, Р.А. Фатхутдінова. Окремі аспекти стратегічного планування досліджують Б.Н. Кузик, В.І. Ляско, А.Г. Папцов та ін.

Серед вітчизняних дослідників концепції стратегічного планування розглядають Л.П. Артеменко, О.В. Берданова, П.С. Березівський, В. Богданович, Л.А. Євчук, Л.В. Козак, Б.І. Колісник, І.В. Кушнір, М.Д. Лесечко, Р.М. Рудніцька, А.І. Семенченко, І.В. Смолін, А.В. Циганюк, З.Є. Шершеньова та інші. Однак на сьогоднішній день питання стратегічного планування макроекономічного рівня досліджені недостатньо. Реальне стратегічне планування та його інструменти рідко застосовуються у практиці вітчизняного управління та господарювання.

Нерозв'язані раніше частини загальної проблеми. Насамперед наголосимо, що тривалий час, а в деяких дослідженнях і нині, стратегічне планування розглядалося виключно на рівні організацій. Ми ставимо за мету розширити сфери розгляду стратегічного планування до макроекономічного рівня, охопивши процес державного регулювання функціонування економічної системи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд сутності стратегічного планування, його функцій і принципів, інструментів і процесу здійснення, а також - розгляд переваг і можливостей стратегічного планування, підкреслення його особливої ролі.

Викладення основного матеріалу

дослідження. Розглядаючи основні концепції та концептуальні підходи до стратегічного планування, важливо розмежовувати довгострокове й стратегічне планування. Так, відмінними характеристиками стратегічного планування є орієнтація на вирішення ключових цілей, відповідно до місії підприємства, поєднання цих цілей з ресурсами, необхідними для їх досягнення. Сюди можна віднести врахування чинників зовнішнього середовища й усунення їхнього негативного впливу, адаптивний (передбачення змін зовнішнього і внутрішнього середовища) і багатоваріантний (сценарії розвитку подій) характери стратегічного планування [1].

Якщо до 60-х рр. ХХ ст. значна увага приділялась довгостроковому плануванню, а особливо - екстраполяції (провідним було твердження про перенесення тенденцій попереднього розвитку на майбутнє), то вже на початку 60-х рр. з'являється потреба в іншому методі планування. Ділове оточуюче середовище стало недостатньо стабільним для того, щоб трендові характеристики давали реалістичні результати. Планування перетворилось у цільове, тобто ресурси почали розглядатись як засіб досягнення цілей, а план - як набір можливих альтернатив відповідно до прогнозованих змін. Саме так виникає стратегічне планування як результат інтеграції маркетингового й довгострокового планування. Стратегічне планування починає застосовуватися значною кількістю корпорацій промислово розвинутих країн [2; 3].

З розвитком стратегічного планування пов'язане виникнення шкіл економічних стратегій. Однією з них була школа підприємництва, представником якої є Йозеф А. Шумпетер. Дана школа має описовий (дескриптивний) характер, намагається зв'язати пояснення принципів формування стратегії та розгортання стратегічного процесу в часі. Вона розглядає стратегічний процес з погляду дій однієї особи - керівника. На цьому будується розуміння стратегії як перспективи, що асоціюється з ідеєю й інтуїтивним відчуттям (вибором) напрямку, що має назву передбачення. Саме передбачення є центральним поняттям даної школи. Під ним розуміється представлення стратегії подумки, яке народжене чи відображене у свідомості керівника. Отже, основне місце у формуванні стратегії займає індивідуальна людина - підприємець. Саме Йозеф Шумпетер був тим, хто найбільше відстоював провідну роль підприємця. На його думку, корпоративна поведінка пояснюється не стільки прагненням до максимізації прибутку, скільки спробами впоратись з ситуацією, яка швидко змінюється.

Підприємець - не обов'язково той, хто створює початковий капітал чи новий продукт; перш за все, він володіє комерційною ідеєю [4].

Батьками стратегічного планування вважаються Альфред Д. Чандлер, Кеннет Ендрюс та Ігор Ансофф. Чандлер був першим, хто дослідив генезис суб'єктів господарювання через вплив зовнішнього оточення, стратегії розвитку і організаційної структури управління. Ендрюс наголошував на провідній ролі вищого керівництва у процесі розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства. Ансофф розв'язав задачу реалізації й певної схематизації процедури стратегічного планування, особливо для процедур розробки стратегії росту масштабних компаній [5; 6; 7].

Враховуючи, що розвиток стратегічного планування йшов різними шляхами, то не існує одного загальноприйнятого визначення. Науковці по-різному уявляють цей процес, а відповідно - по-різному його й трактують. На нашу думку, стратегічне планування - це розроблення розрахованого на тривалий період часу курсу руху організації або на макрорівні - державної політики управління національною економікою чи певним сектором, визначення пріоритетних цілей, шляхів і засобів їх реалізації. Це - моделювання шляху до досягнення певного бажаного майбутнього стану підприємства, сектора, економіки в цілому.

Сутність будь-якої категорії можна також відобразити через функції, які уособлює категоріальний суб'єкт. Функції стратегічного планування такі:

- встановлення напрямів і цілей розвитку суб'єктів економіки;
- розподіл наявних ресурсів й оцінка ресурсної бази;
- управління організаційними та структурними змінами;
- пристосування до мінливого зовнішнього середовища;
- внутрішня координація та регулювання для досягнення мети й реалізації стратегії.

Для ефективного застосування стратегічне планування повинно відповідати певним принципам. Серед них - загальні принципи управління та принципи суто стратегічного планування. До перших належать [8, с. 37]:

- 1) єдність економіки та політики при пріоритеті політики (при плануванні необхідно виходити з цілей наміченої політики);
- 2) єдність централізму й самостійності (стратегічні плани, з одного боку, повинні базуватись на інформації про наміри господарюючих суб'єктів і враховувати їх інтереси, а з іншого - забезпечувати вплив на них у потрібному для суспільства напрямі);
- 3) наукова обґрунтованість і ефективність

планів;

4) поєднання загальних і локальних інтересів (інтересів різних класів, соціальних прошарків, організацій та окремих суб'єктів).

Щодо принципів, притаманних конкретно стратегічному плануванню, то можна виокремити такі:

- цілеспрямованість - стратегічне планування за своєю сутністю повинно бути спрямованим на реалізацію кінцевої мети;

- поєднання у стратегічному плані науково-технічних, економічних і соціальних напрямів розвитку організації, сектора економіки, національного господарства в цілому;

- комплексність - урахування усіх аспектів діяльності суб'єкта, а також стадій і етапів розвитку;

- наукова обґрунтованість окремих стратегічних процесів;

- послідовність - необхідно, щоб стратегічний план містив у собі ряд кроків, які повинні виконуватись один за одним;

- довгостроковість - реалізація стратегічного плану має бути розрахована на тривалий період

часу;

- гнучкість і еластичність - швидке реагування й можливість корекції та зміни при різних обставинах;

- альтернативність - можливість обрання іншого плану з заздалегідь існуючих альтернатив;

- неперервність - стратегічне планування є процесом, який не може перериватись, він повинен здійснюватись до досягнення поставленої мети;

- бюджетна збалансованість - складання бюджетів для розподілу обмежених ресурсів, направлених на реалізацію стратегічного плану;

- ефективність - витрачені зусилля на розробку й реалізацію стратегічного плану повинні окупатись і приносити користь.

Важлива не лише наявність стратегічного планування як такого. Ключовим фактором виступає грамотно організований процес його здійснення. Для забезпечення найкращих результатів процес стратегічного планування повинен складатись з трьох основних етапів: формування стратегії; реалізація стратегії; оцінка та контроль. Процес стратегічного планування слід подати у вигляді схеми (рис. 1).



Рис. 1. Процес стратегічного планування

В основі стратегічного планування знаходиться стратегічний аналіз, який виступає як засіб трансформації бази даних, отриманих у результаті оцінки середовища, у стратегічний план. Серед інструментів стратегічного аналізу виокремлюють такі [9; 10; 11]:

1. Аналіз розриву - визначення наявності розриву між цілями та можливостями, пошук способів його усунення, а також виявлення різниці між найширшими і найвужчими очікуваними прогнозами.

2. Метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду - використовується для визначення можливих альтернатив стратегічного плану і передбачає обрання стратегії на основі переваг у витратах.

3. Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу товару - визначення такої стратегії, яка буде ефективною на даному етапі (народження і впровадження, зростання, зрілість, спад).

4. Портфельні моделі аналізу стратегії - визначення теперішнього й майбутнього становища з позицій привабливості ринку та конкуренції. Серед них - матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця "привабливість - конкурентоспроможність" (General Electric / McKinsey), модель портфельного аналізу методом Shell/DPM, матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).

5. Моделі конкурентного аналізу за М. Портером - визначення частки підприємства на ринку та рівня його прибутковості.

6. SWOT (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози) і PEST (для виявлення політичних - Political, економічних - Economic, соціальних - Social і технологічних - Technological аспектів зовнішнього середовища) аналізу - сприяння у формуванні місій та цілей у стратегічному плані організації чи сектора економіки.

7. PIMS (діловий комплексний аналіз) та BSC (збалансована система показників, розроблена Д. Нортон і Р. Капланом) - використовуються для оцінки кількісної закономірності показників при стратегічному плануванні.

Стратегічне планування має значну кількість переваг як для організацій, так і для секторів чи економіки в цілому. Серед них для окремого суб'єкта можна виокремити виявлення виникаючих проблем, підготовку до раптових змін зовнішнього середовища, покращання координації дій, можливість кращого розподілу ресурсів, збільшення можливостей забезпечення необхідною інформацією, а також покращання контролю.

Не менш важливе застосування концепцій

стратегічного планування, його основних процедур та кроків для макроекономічного управління. Так, на державному рівні стратегічне планування дозволяє [8, 9]:

1) отримати уявлення про стан економіки й економічної політики держави;

2) спроєктувати на майбутнє сучасні тенденції розвитку економіки;

3) намітити стратегічні цілі для досягнення суб'єктами управління і встановити пріоритети розвитку;

4) зіставити намічені цілі з наявними ресурсами;

5) оцінити результативність й ефективність використання ресурсів, особливо бюджетних коштів;

6) визначити основні організаційні проблеми;

7) скоординувати програми вирішення проблем і важливих економічних питань;

8) забезпечити комплексне та ефективне включення податково-бюджетних і грошово-кредитних інструментів у процес стратегічного планування;

9) отримати уявлення про теперішню і майбутню кон'юнктуру на внутрішніх й зовнішніх ринках та оцінити сьогоднішні рішення у світлі майбутніх змін.

Необхідність і доцільність стратегічного планування можна також пояснити великою кількістю сфер, в яких воно застосовується. Процедури стратегічного планування, а також деякі можливі сфери його застосування наведені на рис. 2.

Поряд із вищезазначеним, стратегічне планування може мати й певні недоліки. Зокрема, може бути відсутній чіткий алгоритм розробки та реалізації, інструментарій може залежати від особистих здібностей спеціаліста, а процес стратегічного планування передбачає значні витрати часу, ресурсів і не завжди забезпечує отримання результату. У цьому ж ряду - розробка нереалістичних планів, що не враховують можливості й швидкості здійснення змін; низький рівень обґрунтованості стратегічних планів через відсутність необхідної інформації; недостатня кількість альтернативних планів; неповний контроль за виконанням і недостатнє коригування стратегічних планів; помилки в реалізації планової діяльності; низький рівень фінансового, організаційного і соціально-психологічного забезпечення стратегічного планування.

Для успішного застосування стратегічного планування необхідно ретельно формувати стратегічний план, розгляди усі можливі альтернативи та обирати оптимальну з-поміж них, чітко контролювати виконання плану, постійно перевіряти відповідність стратегічного плану

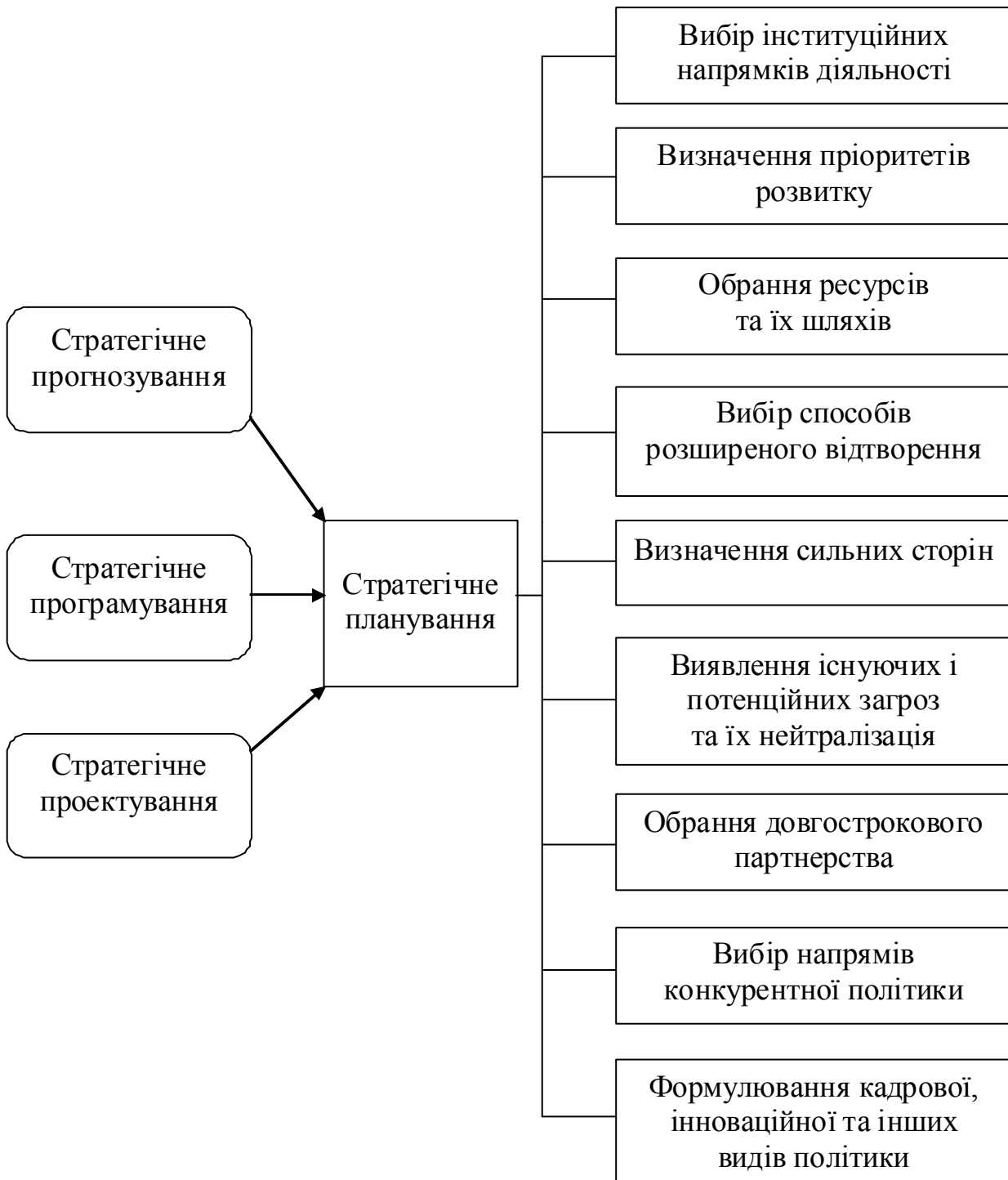


Рис. 2. Практичне застосування стратегічного планування

ситуації на внутрішніх і зовнішніх ринках, за необхідністю змінювати та вдосконалювати стратегічний план і механізм стратегічного планування взагалі, доповнювати стратегічне планування поточним.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, можна зробити висновок, що стратегічне планування - надзвичайно важливе як

для окремих господарюючих суб'єктів, так і для національної економіки, є дієвим й ефективним інструментом для досягнення цілей підприємств, секторів та економічної системи, покращання їх стану та збільшення можливостей для розвитку. Доцільність застосування стратегічного планування зумовлена невизначеністю майбутнього, мінливістю зовнішнього і

внутрішнього середовища, необхідністю внесення змін у діяльність організації чи функціонування сектора або економіки в цілому. Стратегічне планування дозволяє прогнозувати майбутні проблеми й перспективи розвитку, сприяє зменшенню ризику при прийнятті рішень, забезпечує інтеграцію цілей і завдань всіх структурних підрозділів й виконавців, підвищує результативність у довгостроковій перспективі та зміцнює внутрішню структуру підприємства, сектора чи економіки в цілому. Стратегічне планування виробляє ефективний механізм усунення негативних умов і факторів, за рахунок чого забезпечується досягнення сформованих цілей і завдань. Водночас потребують подальшого дослідження складові стратегії державного регулювання розвитку національної економіки й окремих її секторів.

Список літератури

1. Колісник Б.І. Стратегічне планування ефективності функціонування лісгосподарського комплексу регіону: Монографія / Б.І. Колісник. - Одеса : Фенікс, 2008. - 264 с.
2. Лесечко М.Д. Стратегічне планування / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудніцька. - Львів : ЛРІДУ

НАДУ, 2004. - 76 с.

3. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. - СПб. : Питер, 2005. - 496 с.
4. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку / Й.А. Шумпетер. - К. : Києво-Могилянська академія, 2011. - 241 с.
5. Alfred D.Chandler. Strategy and Structure. - Cambridge, MA: MIT Press, 1998. - 480 p.
6. K.R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy. - R. D. Irwin, 1980. - 180 p.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Питер Ком, 1999. - 416 с.
8. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия / В.И. Ляско. - М. : Экзамен, 2005. - 288 с.
9. Берданова О.В. Стратегічне планування / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка. - Львів : ЗУКЦ, 2008. - 138 с.
10. Березівський П.С. Організація, програмування та планування агропромислового комплексу / П.С. Березівський, Н.І. Михалюк. - Львів : Магнолія плюс, 2006. - 443 с.
11. Артеменко Л.П. Моделі та методи стратегічного планування для виробничого підприємства / Л.П. Артеменко, Є.А. Вронська / / Проблеми системного підходу в економіці. - 2010. - №2. - С. 16-19.

Аннотация

А. Ю. Лопатинская

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Рассматриваются сущность, функции и принципы стратегического планирования, его инструменты и процесс осуществления. Обозначены преимущества и возможности стратегического планирования, его особая роль, как для отдельного субъекта, так и для сектора или экономики в целом.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, государственное регулирование, предприятия, сектора национальной экономики, экономическая система.

Summary

Anna Lopatynska

CONCEPTUAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING

The nature, functions and principles of strategic planning, its tools and process of implementation are considered. Benefits and opportunities of strategic planning are outlined, as well as its special role for an individual business, and for the sector or the economy as a whole.

Keywords: a strategy, a strategic planning, a government regulation, enterprises, sectors of economy, the economic system.