

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА ІНТЕГРАЦІЇ

Узагальнено методичні рекомендації щодо інтеграції процесу стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємства. Розкрито послідовність та відображено логіку інтеграції процесу стратегічного планування розвитку. Рекомендовано діагностику існуючого підходу до стратегічного планування проводити шляхом експертної оцінки з використанням розробленої автором програми «СП Expert», функціональними кроками якої є: а) проведення експертної оцінки визначення міри наближеності існуючої практики стратегічного планування до визначеного експертами «еталона» процесу стратегічного планування розвитку підприємства відповідно до запропонованих критеріїв; б) проведення ранжування та відбору критеріїв з урахуванням значення скоригованої оцінки; в) формування переліку критеріїв відповідності існуючого процесу стратегічного планування «еталонному», розподіл планової суми фінансування заходів щодо освоєння «еталонного» процесу стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування розвитку підприємств; експертна оцінка процесу планування; інтеграція процесу стратегічного планування.

Постановка проблеми. Стратегічне планування розвитку є основою здійснення всієї системи управлінських функцій. Спрямовує зусилля як управлінців, так і виконавців на розробку стратегічно важливих цілей, обґрунтованого вибору стратегії їх реалізації, що забезпечить досягнення очікуваного рівня ефективності діяльності та розвитку підприємств на довгострокову перспективу. Застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах носить фрагментарний характер, серед причин слід виділити: необґрунтованість методичного інструментарію, що використовується при реалізації процесу планування, відсутність системності під час розробки сукупності показників стратегічного планування розвитку, неефективність оцінки, контролю реалізації стратегії та забезпечення зворотного зв'язку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні положення та науково-практичні аспекти стратегічного планування функціонування і розвитку підприємств висвітлені у працях Р.Акоффа, І.Ансоффа, Дж.Армстронга, О.Гончар, П.Друкера, В.Зінченка, М.Кизима, У.Кінга, Г.Кіндрацької, Д.Кліланда, І.Кузнецової, О.Кузьміна, В.Ляско, Т.Любанової, Г.Мінцберга, А.Міщенко, Т.Мостенської, В.Пастухової, А.Пилипенка, М.Портера, І.Смоліна, А.Томпсона, Г.Тарасюк, Р.Фатхутдінова, А.Чандлера, З.Шершньової та інших. Проте існує потреба проведення додаткових досліджень задля розв'язання проблем, що стосуються особливостей інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємств, що і обумовлює важливість теми та мети статті.

Постановка завдання: розкрити методику проведення експертної оцінки існуючого підходу до процесу стратегічного планування, узагальнити методичні рекомендації щодо інтеграції процесу стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу. Інтеграція процесу стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємств є комплексним проектом. Рекомендуємо інтеграцію здійснювати способом вертикальної координації та контролю групою експертів під керівництвом топ-менеджера при забезпеченні децентралізації на рівні функціональних підрозділів. При цьому централізована керованість процесу інтеграції забезпечує цілеспрямовану координацію дій та зусиль, інформування та навчання працівників, узгодження точок зору всіх учасників щодо ключових моментів, що потребують посиленої уваги. Самостійність функціональних підрозділів дає можливість урахування специфіки та особливостей планування.

Послідовність та відображення логіки інтеграції процесу стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування підприємств представлено схематично (рис. 1).

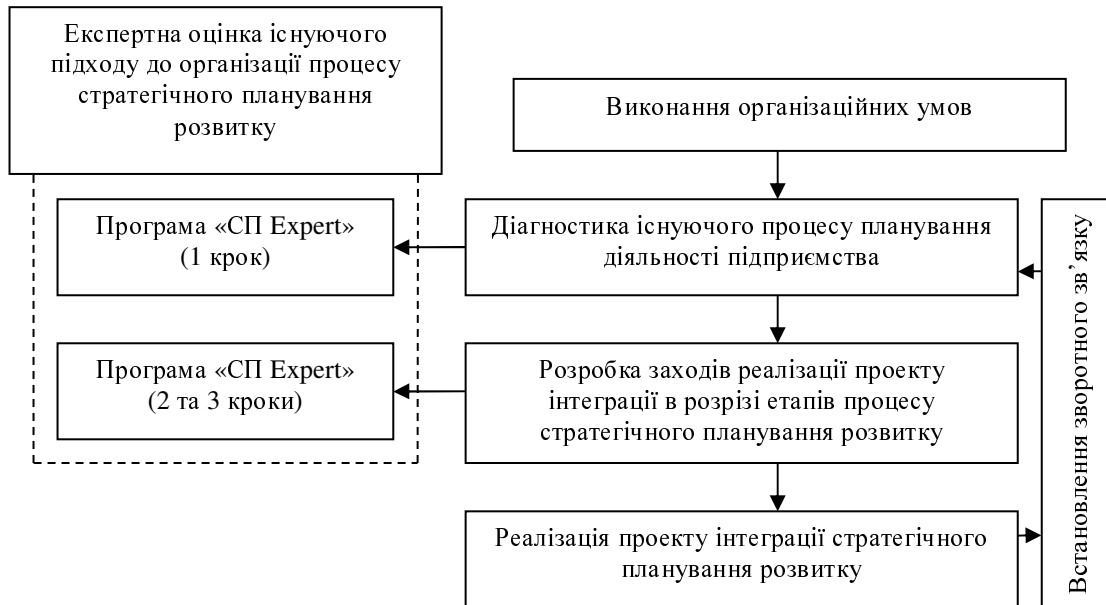


Рис. 1. Схема реалізації проекту інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємств

На етапі ініціалізації проекту інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування нами рекомендовано виконання ряду організаційних умов: 1. Формування групи експертів, обов'язками якої є централізована керованість реалізації проекту інтеграції. Під час формування експертної групи доречно використовувати об'єктивний підхід. 2. Оптимізація організаційної структури та культури підприємства з урахуванням потреб процесу інтеграції стратегічного планування. Оргструктура та культура визначає та регулює модель поведінки працівників у процесі інтеграції. Щоб уникнути дестабілізації роботи працівників при зміні елементів структури, важливо визначити таке: роль функціональних підрозділів і співвідношення централізації та децентралізації в процесі інтеграції, центри відповідальності, підхід до організації збору, передачі, узагальнення стратегічної інформації та її представлення на різних рівнях управління, заходи підвищення ефективності системи комунікацій. 3. Складання плану проведення семінарів. Періодичність проведення семінарів залежить від умов конкретного підприємства. Перший семінар є ввідним, метою якого є забезпечення сприйняття та розуміння співробітниками сутності, особливостей процесу стратегічного планування розвитку та важливості його інтеграції. Наступні семінари слід присвятити розробці стратегічних цілей та показників, що формуватимуть систему показників стратегічного планування розвитку, визначенню причинно-наслідкових зв'язків між цілями, їх документуванню, обговоренню стратегічних цілей із виконавцями. Використання підходу «зверху-вниз» та у зворотному напрямі під час проведення семінарів забезпечить: а) зменшення протидії персоналу змінам, що викликані інтеграцією стратегічного планування з існуючим процесом планування; б) продукування ідей і внесення пропозицій, узгодження думок при визначенні кількості стратегічних цілей та повноти підбору показників, що їх розкривають, встановленні цільових значень показників, розгляді варіантів декомпонування показників, форм внутрішньої аналітичної звітності тощо.

Діагностика етапів процесу планування спрямована на визначення міри відповідності існуючого підходу до процесу планування специфіці стратегічного планування розвитку. З цією метою рекомендуємо проводити експертну оцінку з використанням програми «СП Expert». Програма написана на HTML, JavaScript та CSS3 із використанням CSS3-бібліотеки Twitter Bootstrap [<http://getbootstrap.com/>], що розповсюджується за ліцензією Apache License v 2.0 [<http://www.apache.org/licenses/LICENSE-2.0>]. Для роботи програми на персональному комп'ютері потрібна лише остання версія будь-якого розповсюдженого браузера, наприклад: Internet Explorer версії 9 або вище [<http://windows.microsoft.com/en-us/internet-explorer/download-ie>]; Google Chrome версії 30.x або вище [<http://www.google.com/chrome/>]; Opera версії 17.x або вище [<http://opera.com>]; Mozilla Firefox версії 24.x або вище [<http://www.mozilla.org>].

Першим функціональним кроком програми є проведення оцінки міри наближеності існуючої практики стратегічного планування до визначеного експертами «еталона» процесу стратегічного планування розвитку підприємства. «Еталонним» вважаємо процес стратегічного планування, основні

етапи і методика якого визначені експертами з урахуванням особливостей існуючого підходу до організації процесу планування та напряму його удосконалення.

З цією метою в розрізі основних етапів планування запропоновано критерії, освоєння яких є необхідною умовою успішної організації процесу стратегічного планування розвитку. Зазначені критерії визначені за результатами вивчення теоретико-методологічних основ та практичних рекомендацій щодо організації стратегічного планування, розроблені та узагальнені у працях І.Ансоффа [1], А.Зелля [2], В.Кучер [4], В.Бердена [5]. Отже, до таких критеріїв належать:

- дослідження стратегічно важливих тенденцій розвитку факторів зовнішнього середовища;
- повнота оцінки функціональних зон підприємства;
- освоєння існуючих (розробка власних) інструментів узагальнення результатів аналізу;
- підхід до структурування цілей;
- методики визначення напрямів розвитку, що використовуються управліннями;
- спосіб формалізації обраного напрямку розвитку;
- забезпечення узгодженості та взаємозалежності під час побудови системи показників;
- використання інструментарію контролю та зворотного зв'язку.

У розрізі кожного критерію визначається:

1. Оцінка (від 1 до 5) існуючого підходу до процесу стратегічного планування.
2. Коефіцієнт корисності (від 10,0 до 100,0 %) використовуваних методик, інструментарію, здобутих знань у межах існуючого підходу до процесу стратегічного планування для запровадження «еталонного» процесу стратегічного планування розвитку.

3. Скоригована оцінка процесу стратегічного планування, що розраховується як добуток оцінки існуючого підходу до процесу стратегічного планування та коефіцієнта корисності.

За результатами проведених досліджень є підстави стверджувати, що чим вище сумарне значення скоригованої оцінки, тим існуюча практика організації процесу стратегічного планування є наближеною до особливостей «еталонного» процесу стратегічного планування розвитку. Максимальне значення оцінки існуючого підходу до процесу стратегічного планування становить 40. При умові встановлення коефіцієнта корисності на рівні 100,0 % за кожним із критеріїв, максимальне значення скоригованої оцінки також дорівнює 40. Це є свідченням повної відповідності існуючого підходу до організації процесу планування особливостям стратегічного планування розвитку.

Освоєння особливостей реалізації кожного етапу «еталонного» процесу стратегічного планування розвитку забезпечить ефективність діяльності підприємства, що визначатиме успішність його функціонування та розвитку. З цією метою на другому кроці програми «СП Експерт» передбачено ранжування та відбір критеріїв (відповідно до значень скоригованої оцінки), що є найважливішими для запровадження «еталонного» процесу стратегічного планування розвитку на практиці.

На третьому кроці формується повний перелік критеріїв відповідності існуючого процесу стратегічного планування «еталонному», тобто до раніше відібраних критеріїв слід додати ті, що є характерними для «еталонного» процесу стратегічного планування. Заходи щодо освоєння сформованого переліку критеріїв є складовими проекту інтеграції. Передбачено можливість розподілу сум планового бюджету, виділеного на покриття витрат щодо реалізації цих заходів. До складу таких витрат належать, наприклад: матеріальні витрати, доплати, витрати на автоматизацію робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації тощо.

За результатами експертної оцінки процесу стратегічного планування, проведеної на п'яти досліджуваних підприємствах, визначено три критерії щодо яких значення скоригованої оцінки було найнижчим, а саме: підхід до структурування цілей, спосіб формалізації обраного напрямку розвитку, забезпечення узгодженості та взаємозалежності під час побудови системи показників. Зазначені критерії пов'язані між собою, відповідно їх урахування має бути взаємоузгодженим. Беручи до уваги той факт, що кожна визначена ціль розвитку розкривається через сукупність взаємопов'язаних показників, а формалізація обраного напрямку розвитку підприємства здійснюється шляхом розробки причинно-наслідкових зв'язків між показниками, документування яких здійснюється на основі стратегічної карти, є підстави стверджувати, що урахування згаданих критеріїв можливе шляхом розробки (удосконалення) системи показників стратегічного планування.

Вважаємо, що система показників стратегічного планування – це сукупність взаємоузгоджених та збалансованих груп стратегічних індикаторів, що в комплексі характеризують бажані результати діяльності з урахуванням стратегічного напрямку розвитку підприємства, розробляючи яку рекомендуємо застосовувати системний підхід, що забезпечує: а) побудову системи показників як комплекс збалансованих показників, що розкриває стратегічні перспективи розвитку підприємства; б) системність при визначенні сукупності показників на кожному етапі процесу стратегічного планування розвитку. У запропонованому підході акцент зроблено на системі показників як сукупності взаємозалежних груп показників у розрізі етапів процесу стратегічного планування. Формуючи та інтегруючи таку сукупність

стратегічних показників з існуючою на підприємстві системою показників, слід керуватися такими принципами, що узагальнені нами на основі [3, с. 32] та доповнені за результатами власних досліджень:

- система показників має використовуватися на всіх організаційних рівнях;
- під час підготовки системи показників і розробки механізму їх використання необхідно визначити процеси, які вони будуть характеризувати, і припустиму область використання;
- відбір стратегічно орієнтованих показників має здійснюватися не з існуючої сукупності планових показників, що використовуються підприємством, а відповідно до показників, що відображають перспективні напрями розвитку, цілісно охоплюючи стратегічні сфери діяльності підприємства;
- необхідно для кожної сфери діяльності визначити відповідну систему (набір) показників;
- критерії оцінки мають змінюватися й уточнюватися відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та його стратегії;
- для критеріїв оцінки необхідно встановлювати цільові (контрольні) значення, які слід обґрунтовувати на основі результатів дослідження тенденцій розвитку підприємства;
- кількісна оцінка має превалювати над якісною;
- дотримання однозначності у трактуванні сутності, розумінні стратегічних і оперативних цільових значень показників та у виборі правил їх розрахунку;
- проведення періодичного аналізу значущості відібраних показників, міри їх використання та інформативності для стратегічного планування;
- відібрані показники мають інтегруватися в існуючу на підприємстві систему документообігу.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Узагальнюючи зазначене вище, слід наголосити, що позитивними аспектами рекомендованого способу інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємства є: а) централізована керуваність процесу інтеграції, що забезпечує цілеспрямовану координацію дій та зусиль, інформування та навчання працівників, узгодження точок зору всіх учасників щодо ключових моментів, що потребують посиленої уваги; б) самостійність функціональних підрозділів, що дає можливість урахування специфіки та особливостей планування.

Передумовою успішної реалізації проекту інтеграції є виконання ряду організаційних умов, а саме: формування групи експертів, обов'язками якої є централізована керуваність реалізації проекту інтеграції, оптимізація організаційної структури та культури підприємства з урахуванням потреб процесу інтеграції стратегічного планування, розробка плану проведення семінарів. Діагностику етапів процесу планування з метою визначення міри відповідності існуючого підходу до процесу планування специфіці стратегічного планування розвитку рекомендовано проводити з використанням програми «СП Expert». Результати експертної оцінки є основою розробки проекту інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємств.

Подальші дослідження спрямовані на удосконалення методичного підходу до розробки системи показників стратегічного планування розвитку, що є форматом представлення результатів стратегічного аналізу, інструментом декомпозиції стратегічних цілей, опису стратегії, контролю та оцінки реалізації стратегії.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Зелль А. Концепція стратегічного планування підприємства / А. Зелль // Журнал європейської економіки. – 2006. – № 3. – С. 237–254.
3. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пулипенко, В.А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
4. Кучер В.А. Механізм стратегії розвитку підприємства / В.А. Кучер, Т.М. Міняйло // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2010. – № 1. – С. 95–99.
5. Bearden William O. Marketing / William O. Bearden, Thomas N. Ingram, Raymond W. Lafarge. – Boston : McGraw-Hill, 2001. – 596 p.

ПРОТАСОВА Лариса Валеріївна – кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

– стратегічне планування розвитку підприємств.

Тел.: (096) 328–43–43.

E-mail: Larisa_protasova@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2015.