

**ЕФЕКТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

*У статті сформульовано визначення стратегічного планування на основі системного підходу, розглянуто його основні компоненти та взаємозв'язки між ними. Запропоновано принципи стратегічного планування, обґрунтовано їх упровадження в компаніях з метою ефективною діяльності.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, принципи стратегічного планування, середовище підприємства, елементи планування, системний підхід.

Стратегічне планування – це особливий вид планової діяльності, який полягає в розробці стратегій, а реалізація цих стратегій забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до змінних умов довкілля.

Стратегічне планування як нова форма планової діяльності передбачає розробку цілей розвитку будь-якого елемента національної економіки на основі аналізу розвитку самого елемента та зовнішнього середовища, формування основних напрямів досягнення поставлених цілей і їх ресурсного забезпечення.

У розробці стратегічного плану беруть участь менеджери різних рівнів управління. Традиційно, чим вищий рівень менеджменту, тим більше часу керівники витрачають на рішення стратегічних завдань. Вищий рівень менеджменту (віце-президент, генеральний директор і його заступники) розробляють концепцію стратегічного планування. Середній рівень (керівники підрозділів і служб) бере участь у розробці стратегічного плану, переважно в опрацюванні його окремих напрямів. Лінійний нижній рівень (працівники, що безпосередньо виробляють продукцію і послуги) здебільшого зайнятий виконанням оперативних завдань. Але останнім часом у окремих високотехнологічних компаніях до процесу стратегічного планування також залучають менеджерів середнього і лінійного рівнів, що робить стратегію життєздатнішою. Проте питання її оновлення залишається досі актуальним у зв'язку з постійними змінами конкурентного середовища.

Метою статті є розробка ефективної стратегії планування діяльності підприємства на основі системного підходу з урахуванням нових принципів стратегічного планування.

Стратегічне планування здійснюється за наступними етапами:

1. Визначення місії підприємства;
2. Визначення цілей і завдань підприємства;
3. Аналіз і оцінка інформації про довкілля;
4. Аналіз і оцінка інформації про внутрішнє середовище;
5. Планування стратегій;
6. Розробка стратегічного плану.

На етапі визначення місії підприємства

встановлюється призначення, роль і місце підприємства в ринковій економіці на основі ринкових потреб та характеру споживачів, особливостей продукції, конкурентоспроможності підприємства, зовнішніх та внутрішніх умов його існування. Місія підприємства – це основна мета, чітко визначена причина його існування. Вона втілює прагнення підприємства справити бажане враження на зовнішнє оточення. [1, с. 88]. Для реалізації обраної місії розробляються конкретні цілі, що стають орієнтирами й критеріями для всіх подальших рішень та діяльності підприємства загалом. Деякі керівники вважають, що місією будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Таке уявлення помилкове, а в умовах ринку рано чи пізно призведе до банкрутства. Прибуток – це внутрішня проблема підприємства, що не стосується споживача. Успішно розвиватися воно може при умові задоволення певного споживчого попиту на ринку. Підприємство, що визначає для себе таку місію, буде отримувати й необхідний прибуток, що вже виступає не метою, а засобом її досягнення. Таким чином, свою головну мету (місію) підприємство потрібно шукати за його межами, орієнтуючись на потреби суспільства, споживача. Для цього необхідно чітко визначити можливе коло споживачів (сегмент ринку) та потреби, які може задовольнити підприємство. Наприклад, формулювання місії може бути таким: «Ми гарантуємо високу якість харчових продуктів», «Наша продукція робить життя комфортним», «Успіх підприємства – успіх країни». Засновник відомої автобудівної компанії Г. Форд визначав для неї наступну місію «Ми надаємо людям дешевий транспорт» [2, с. 278]. При цьому він був впевнений, що досягнення цієї мети неодмінно принесе йому бажані прибутки. Місія фірми «Sony»: «Здійснюючи прогрес, служити всьому світу». Японські бізнесмени також вважають, що отримання прибутку – лише побічний результат успішного розвитку підприємства, тому прибуток не згадується навіть при формулюванні довгострокових цілей на основі місії: створення гарного іміджу компанії, освоєння та утримання необхідних сегментів ринку, проникнення на ринок з новим товаром.

На відміну від місії, цілі підприємства повинні окреслювати конкретні напрямки його діяльності та підлягати вимірюванню, точно визначати завдання для персоналу. Цілі і завдання повинні бути

спрямовані на реалізацію обраної підприємством місії, на досягнення бажаного рівня його розвитку [3, с. 115]. Вони визначаються керівництвом підприємства або його власником. Послідовність формулювання цілей є наступною: формулювання цілей; аналіз можливості їх реалізації; корегування та уточнення; остаточне визначення цілей та завдань.

На етапі аналізу і оцінки інформації про зовнішнє середовище відбувається аналіз та оцінка інформації щодо: макросередовища підприємства, а саме правового регулювання у державі, становища економіки, природного середовища та ресурсів, соціальної сфери, науково-технічного прогресу. мікросередовища, тобто інформації про покупців, постачальників, конкурентів, фінансово-кредитні організації.

При оцінці та аналізі внутрішнього середовища уваги вимагають внутрішні можливості підприємства, а саме: виробництво, маркетинг, ресурси, інноваційна політика.

Стратегія визначається на основі аналізу та оцінки даних про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства з урахуванням можливих непередбачених обставин [4, с. 178]. Фактично це встановлення довгострокового орієнтира підприємства щодо певного виду діяльності, визначення бажаного становища на ринку, рішення щодо випуску певної продукції. При цьому розглядаються стратегічні питання щодо вибору споживачів, постачальників, виробничих технологій, ресурсів, розширення або припинення виробництва продукції (послуг). Формуються також принципи поведінки на ринку з урахуванням впливу конкурентних сил.

Стратегічний план відіграє у діяльності підприємства значну роль, а саме: виступає як інструмент реалізації політики підприємства; розкриває майбутні цілі та шляхи підприємства; визначає основні етапи розвитку підприємства; сприяє збалансованості відношень між суб'єктами господарювання; надає можливість підприємствам виявити свою господарську самостійність та ініціативу. При стратегічному плануванні цілі підприємства встановлюються вищим керівництвом при узгодженні зі всіма підрозділами, які на початковому етапі планування висувають свої пропозиції щодо розробки загальних цілей. У затверджених стратегічних планах, крім цілей підприємства, наявні дані про його місце на ринку, організаційну структуру управління, кадрову політику, політику збуту, фінансові результати, інноваційну та інвестиційну політику.

Серед типових компаній Західної Європи і США прийнята наступна ієрархія у стратегічному плануванні: місія – корпоративне гасло, що переглядається рідко або взагалі не переглядається; стратегія – комплекс програм, завдяки реалізаціям яких підприємство передбачає поліпшення своїх позицій на ринках; стратегічний план на 3-5 років, що окреслює заходи для реалізації стратегії і може піддаватися щорічному коректуванню. Американські фірми здійснюють стратегічне та річне фінансове планування. Стратегічним плануванням зазвичай займається група фахівців при вищому керівництві фірми. Через складність та відповідальність цього процесу під час планування використовуються методи економіко-математичного моделювання. При цьому

фахівці прагнуть дати обґрунтовану оцінку рентабельності фірми в майбутньому. Це стає основою для вирішення питань стосовно припинення певного виду діяльності або відкриття нового напрямку ділової активності. В японських фірмах розробкою стратегічних планів займається плановий відділ, при цьому характер планування залежить від структури фірми: спеціалізована або диверсифікована за номенклатурою продукції. У спеціалізованих фірмах з вузьким асортиментом основна увага присвячена розробці структури фірми та обґрунтуванню інвестиційних проектів, тому планування більш централізоване і відбувається «зверху вниз» [5, с. 78]. У диверсифікованих основним завданням планування є координація діяльності виробничих підрозділів.

Найбільш важливі вимоги до стратегічного планування можна сформулювати у вигляді принципів стратегічного планування, які обов'язково повинні враховувати менеджери і керівники:

1. Принцип системності планування означає, що основні елементи системи планування і взаємозв'язку між ними повинні забезпечувати цілісність і комплексність процесу планування. Сутність комплексної системи планування полягає в єдності і логічній послідовності процесу формування планів. Система планування і прогнозування містить передбачення і сценарії розвитку, які повинні створювати варіанти його перспектив залежно від розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ компаній. На основі прогнозів за кожним сценарієм розвитку слід формувати стратегічні плани, таких планів не повинно бути менше, ніж сценаріїв розвитку;
2. Принцип довгострокового планування на основі стратегічних сценаріїв. У сучасній економіці ніхто не може точно прогнозувати майбутнє, але можлива побудова різних варіантів станів довкілля. Для найбільш ймовірних варіантів необхідно розробляти стратегії компанії в цих умовах і способи переходу від однієї стратегії до іншої. Порушення цього принципу призводить до того, що в нових умовах компанія або наслідує колишню, вже неефективну, стратегію, або починає діяти з великим запізненням;
3. Принцип єдності, цілісності і взаємозв'язку довгострокового, середньострокового і короткострокового видів планування. Цей принцип ґрунтується на ієрархічній трансформації планів – стратегічних – у тактичні, тактичних – у оперативні. Плани залежать один від одного, повинні утворювати єдине ціле і не суперечити один одному. Цей принцип часто порушується, так як застосовують не усі види планів, відсутні зв'язки між довгостроковими і середньостроковими планами, а менеджери часто обмежуються взагалі тільки оперативними планами. У результаті стратегія компанії стає невизначеною і не забезпеченою механізмом реалізації. Стратегічні, тактичні і оперативні плани повинні спиратися на альтернативні плани дій в умовах відхилень, а також на цільові програми, що забезпечують проекти, адміністративні плани і індивідуальні комплекси цілей, що пов'язує цілі компанії з цілями кожного працівника.
4. Принцип комплексності і науковості методів планування і їх відповідності вирішуваним

завданням. Нині розроблена низка методів планування, але на практиці реалізується лише незначна їх частина. У розробці стратегічного плану менеджери часто покладаються на інтуїцію, розрізнені розрахунки окремих показників. Такий підхід призводить до прорахунків, позбавляє можливості комплексного аналізу перспектив розвитку, збільшує вірогідність великих втрат;

5. Визначальний вплив людського чинника на якість стратегічного планування і виконання стратегічних планів (команди, рівень підготовки кадрів, мотивація і стимулювання). Системи планування часто подаються у формальному вигляді, що описує перелік етапів, у яких людський чинник явно не враховується. Але мислення керівників і менеджерів, їх внутрішні цінності, принципи поведінки, культура компанії чинять вирішальний вплив на розробку і прийняття тієї або іншої стратегії. Ігнорування цього приводить до того, що теорія стратегічного планування різко розходиться з практикою, більше того, це одна з причин кризи стратегічного планування в 70 – 90-і роки минулого століття і появи безлічі підходів, описаних у дескриптивних школах менеджменту. Від початку стратегічного планування відправним пунктом є поява у керівників, менеджерів і власників мотивів для розробки ефективної стратегії. На усіх етапах успіх у першу чергу залежить від ухвалення рішень людьми, від їх взаємодії, кваліфікації, уміння працювати в командах.

Існує типовий погляд на стратегічне планування як на посадовий обов'язок менеджерів, який не повинен винагороджуватися окремо [6, с. 157]. Але стратегічне планування вимагає інноваційних ідей, а принципи ефективного менеджменту вимагають обов'язкової винагороди менеджера за інноваційні ідеї і розробки. Немотивовані або погано мотивовані менеджери не створюють нічого, окрім формальних і стандартних планів, тим самим позбавляють компанію можливості досягти успіхів у конкурентній боротьбі. Демотивація персоналу і бюрократизація стратегічного планування призводять до перетворення його на формальну процедуру, яка поглинає час і фінанси, але ніяких відчутних результатів не дає; натомість повинні діяти єдність стратегічного планування і стратегічного контролю, конкретизація і персоналізація особистої відповідальності за виконання стратегічних планів і їх розділів. Втрата відповідальності за виконання стратегічних планів – один із найбільш поширених дефектів управління. На відміну від оперативних планів, за середньострокові і довгострокові плани в багатьох компаніях часто взагалі немає ніякої відповідальності. Але план без відповідальності – це у кращому разі прогноз. Вихід полягає в точній вказівці як конкретних кінцевих результатів плану, так і проміжних результатів і термінів їх досягнення, персоналізації, призначенні осіб, що відповідають за них. Часто замість конкретних працівників вказують підрозділи або організації, але в практиці ефективного менеджменту такий шлях є неправильним.

Висновки.

1. Наведені принципи утворюють основу системи ефективного стратегічного планування. Вони визначають його організацію в компаніях на основі

системного підходу до управління людським чинником, єдності і координації планів, передбачають застосування наукових методів, мотивацію і підготовку розробників стратегій і менеджерів, що впроваджують стратегії, координацію і контроль, розробку систем управління впровадженням стратегій.

2. Неефективне стратегічне планування характеризується розривами зв'язків між елементами планування, слабкою координацією дій менеджерів, низькими рівнями контролю і мотивації персоналу.

3. Принципи системи стратегічного планування є істотними. Порушення їх веде до руйнування цілісності усієї системи стратегічного планування в компаніях. В результаті компанія втрачає конкурентоспроможність і стає банкрутом.

4. Суворе їх дотримання забезпечує компанії максимальні можливості успіху в суперечливих ринкових умовах, що змінюються.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є більш детальне вивчення, аналіз та оцінка методів та інструментів для забезпечення ефективного стратегічного планування діяльності підприємства.

#### Список літератури

1. Попов, С. А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров. Модуль 4 [Текст] / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
2. Вишнева, О. В. Направленность стратегии развития предприятия: модель, контроль и управление [Текст] / О. В. Вишнева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 58-62.
3. Портер, М. Е. Стратегия конкуренции: Методика анализу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / Майкл Е. Портер ; Пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Глуценко, В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов [Текст] / В. В. Глуценко, И. И. Глуценко. – М.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 400 с.
6. Zimmermann, H.-J. Multi-Criteria Analyse, Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen [Text] / H.-J. Zimmermann, L. Gutsche. – Berlin-Heidelberg, 1991. – 355 p.

#### РЕЗЮМЕ

**Ибрагимов Эрнест**

#### **Эффективное стратегическое планирование на основе системного подхода**

В статье сформулировано определение стратегического планирования на основе системного подхода, рассмотрены его основные компоненты и взаимосвязь между ними. Представлены принципы стратегического планирования, их внедрение в компании с целью эффективной деятельности.

#### RESUME

**Ibragimov Ernest**

#### **Effective strategic planning on the basis of the system approach**

The article formulates the definition of the strategic planning on the basis of system approach. Its main components and the relationship between them are considered. The principles of strategic planning and their implementation in the company with the purpose of effective activities are shown.

*Стаття надійшла до редакції 14.03.2012 р.*