

УДК 338:658

ОСНОВНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСНО- СТРУКТУРОВАНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Петришин Н.Я., к.е.н.

Чиркова Ю.Л., к.е.н.

Дорошкевич К.О., к.е.н.

Національний університет «Львівська політехніка»

За результатами аналізування праць вітчизняних та зарубіжних науковців уточнено категорійний апарат основних понять, що застосовуються в процесі розроблення технологій стратегічного планування у системі процесно-структурованого менеджменту. Розвинуто класифікацію технологій стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті, а також виокремлено фактори, що визначають умови їх вибору. Сформовано перелік базових принципів формування та реалізації технологій стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті підприємств.

Ключові слова: технологія, фактори, принципи, стратегічне планування, стратегія, процесно-структурований менеджмент.

The categorical apparatus of basic definitions used in the process of strategic planning technologies creation in the system of process-structured management is improved as a result of native and foreign scientists' works analysis. There is developed the classification of the strategic planning technologies in the process-structured management, and the main factors that determine the conditions of their choice are singled out. A list of basic principles of strategic planning technologies formation and implementation in the process-structured management of enterprises is constructed.

Keywords: technology, principles, strategic planning, strategy, process-structured management.

Актуальність проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби для підприємств зростає значення стратегічного управління як процесу, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування організацією. Оновлення асортименту продукції, впровадження інновацій виробництва, навчання персоналу підприємства та інші цілі його діяльності, що не можуть відбуватись без стратегічного управління підприємством, повинні бути реалізовані із врахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство, забезпечуючи постійний розвиток і

© Петришин Н.Я., Чиркова Ю.Л., Дорошкевич К.О., 2013

зміни усередині підприємства.

Переорієнтація підприємства із реалізації операційних завдань на досягнення конкурентної переваги, що викликана динамічними змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах функціонування підприємства, спонукають підвищувати рівень стратегічного управління підприємством. Формування стратегії підприємства, визначення сукупності дій з досягнення конкурентної переваги є частковою запорукою його майбутніх фінансових успіхів. Рівень стратегічного управління визначається внаслідок реалізації сформованої на підприємстві стратегії та оцінювання її результатів. Беручи до уваги те, що серед підприємств різних галузей національного господарства реалізується менше половини сформованих стратегій, необхідною є діяльність із управління процесом реалізації стратегії.

Аналіз останніх наукових досліджень. Шершньова З.Є. та Оборська С.В. наголошують, що в сучасній економічній науці стратегічна діяльність є надзвичайно перспективним та популярним предметом дослідження. На вітчизняних підприємствах практика та теорія стратегічного управління досі не зайняли важливого місця. Керівники підприємств схиляються до думки про складність використання зарубіжного досвіду у практиці функціонування вітчизняних підприємств [1].

Особливе місце в діяльності підприємства займає перспективне стратегічне планування, що є складовою однієї з основних функцій управління і представляє процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень, які стосуються розвитку організації: функції організування, мотивування і контролювання підпорядковані реалізації стратегічних планів.

Проблеми стратегічного планування в цілому та послідовність його здійснення зокрема в своїх працях досліджують вітчизняні та зарубіжні науковці. Особливе місце варто відвести науковим роботам І. Ансоффа, В. Василенка, Р. Дафта, Л. Довгань, І. Жалінської, М. Мальчик, О. Мельник, Б. Мізюка, Г. Мінцберга, А. Міщенко, О. Мороза, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, Є. Крикавського, Н. Куденко, О. Кузьміна, А. Наливайка, В. Нємцова, С. Оборської, О. Орлова, Г. Осовської, Ж. Поплавської,

М. Портера, В. Сладкевич, І. Тивончука, Т. Ткаченка, А. Томпсона, Р. Тяна, О. Фіщук, А. Чендлера, Н. Чухрай, Л. Швайки, З. Шершньової та ін. [1-7]. Авторами розглянуто сутність та принципи стратегічного планування; методи планування; поняття стратегій та їх види; основні підходи до вибору стратегій; сутність, моделі та особливості стратегічного управління; системну методологію планування та ін. Однак, при цьому мало уваги відводиться сутності технологій стратегічного планування, їх видам, характеристикам, факторам, які зумовлюють вибір та застосування різних видів технологій стратегічного планування в межах процесно-структурованого менеджменту, послідовності перебігу технологій стратегічного планування, особливостям їх аналізування, а також проблемам вибору відповідних стратегій та оцінюванню ефективності їх досягнення тощо.

Огляд публікацій вказує на недостатність розкриття проблеми технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. Науковцями висвітлюються лише окремі аспекти стратегічного планування в системі менеджменту організації і зовсім не розглядаються концептуальні засади формування технології стратегічного планування в межах системи процесно-структурованого менеджменту, яка, як відомо, забезпечує результативність та ефективність перебігу стратегічного планування в системі процесно-структурованого менеджменту.

Мета роботи. Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення та розв'язання в працях науковців визначили такі цілі дослідження: уточнити категорійний апарат основних понять за технологіями стратегічного планування та процесно-структурованим менеджментом; розвинути класифікацію технологій стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті; виокремити фактори, що визначають їх вибір; сформулювати перелік основних принципів формування та реалізації технологій стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті.

Викладення основного матеріалу дослідження. Процесно-структурований менеджмент, поєднуючи в собі різноманітні підходи, ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має

свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування [8; 9]. В межах процесно-структурованого менеджменту управлінська діяльність організацій забезпечується у такій послідовності: реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Стратегічне управління є однією з підсистем системи процесно-структурованого менеджменту організацій, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розроблення, реалізації і контролю досягнення стратегій організації. Стратегічне управління є концепцією виживання в певних умовах. Воно дає відносно конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому, в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги та які зміни слід здійснити в організації. Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії швидше є правилом, ніж виключенням.

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти висновку, що стратегічне планування не може і не повинне замінювати собою стратегічне мислення, стратегічне бачення й в цілому систему стратегічного управління. Стратегічне планування є складовою процесу розроблення й реалізації стратегій і обов'язковим невід'ємним елементом стратегічного управління.

На основі аналізування опрацьованих за темою дослідження літературних джерел сформульовано трактування поняття «технологія стратегічного планування» як послідовність етапів розроблення стратегічних планів підприємства, що передбачає деталізацію операцій кожного етапу та його ресурсне забезпечення. Результативність перебігу процесу стратегічного планування зумовлює технологія його здійснення, яка має відповідати певним визначеним вимогам з метою забезпечення адаптованості, адекватності та дієвості розроблених на її основі стратегічних планів.

Отже, основною метою стратегічного планування в межах процесно-структурованого менеджменту є визначення певної послідовності конкретних дій з метою забезпечення високоефективного функціонування

сучасного підприємства в конкурентному середовищі. Правильність перебігу процесу стратегічного планування забезпечує технологія його здійснення, дослідження якої має велике практичне значення, адже дає можливість охарактеризувати стан стратегічного планування на вітчизняних підприємствах, допомагає виявити проблеми цього процесу та труднощі, пов'язані з його реалізацією.

Технології стратегічного планування відрізняються між собою за основними вимогами, етапами, процедурами здійснення та іншими характерними ознаками стратегічного планування діяльності підприємств. Зважаючи на це, розроблено уніфіковану технологію стратегічного планування в межах процесно-структурованого менеджменту, яка включає наступні етапи:

Етап 1. Збір і опрацювання масиву інформації. Полягає у доборі, класифікації, підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегій. Така інформація покликана надати достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення тощо.

Етап 2. Формування стратегічних цілей підприємства. Передбачає формування цілей, які б охоплювали усі сфери організаційного, виробничо-господарського та економічного функціонування підприємства. В цілому стратегічні цілі підприємства передбачають радикальні зміни та потребують тривалого часу щодо їх реалізації.

Етап 3. Аналізування чинників середовища функціонування. Суть цього етапу полягає в дослідженні факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії (споживачів, постачальників, конкурентів, інфраструктури, законодавчих актів, профспілок, організацій-сусідів, міжнародних подій, стану економіки, рівня техніки та технології, міжнародного оточення, політичних обставин та ін.) та факторів внутрішнього середовища (цілей, структури, завдань, технології, працівників, ресурсів) підприємства.

Етап 4. Уточнення критеріїв вибору стратегії. На цьому етапі обираються відповідні критерії, які дозволяють обрати адекватні та найбільш оптимальні для конкретного підприємства стратегії розвитку, уточнюються їх параметри.

Етап 5. Обґрунтування інструментарію стратегічного планування.

Передбачає вибір відповідного інструментарію стратегічного планування, який дозволить обрати оптимальні та найбільш важливі для підприємства стратегії розвитку та обґрунтувати доцільність такого вибору.

Етап 6. Формування альтернативних пакетів стратегій. Полягає в розробленні можливих для організації варіантів базових стратегій або окремих складових однієї генеральної стратегії.

Етап 7. Вибір оптимального пакету стратегій підприємства. Проводиться на основі оцінювання певних факторів, а саме: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища тощо.

Етап 8. Проектно-документальне оформлення обраних стратегій підприємства. Передбачає створення чіткої документальної бази, яка потрібна для того, щоб стратегії не залишалися намірами, а цілеспрямовано втілювалися в життя.

Етап 9. Формування програми реалізації обраних стратегій діяльності підприємства. Полягає у реалізації обраних стратегій діяльності, котрі торкаються всіх сфер управлінської діяльності та усіх рівнів системи управління підприємства, що пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів.

Етап 10. Формування критеріїв оцінювання ефективності досягнення стратегій. Менеджери інституційного рівня управління разом із фахівцями з планування визначають, наскільки правильні їх управлінські рішення щодо вибору стратегій діяльності, а також визначають потребу у здійсненні певних коректив. Основними завданнями при цьому є забезпечення досягнення цілей і місії підприємства, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Етапи уніфікованої технології стратегічного планування доцільно відображати у вигляді сіткового графіка, який демонструє послідовність реалізації відповідних етапів та взаємозалежність між ними, допомагає зобразити складні взаємозв'язки між цими етапами, визначити очікувану тривалість технології стратегічного планування, а також можливе середньоквадратичне відхилення. Очікувана тривалість технології стратегічного планування для великих та середніх підприємств стано-

вить 132 дні із середньоквадратичним відхиленням 12 днів. На малих підприємствах процес стратегічного планування проходить значно оперативніше через невелику кількість ланок взаємодії та високий рівень відповідальності керівників, які переважно є власниками підприємств.

На підставі аналізу практичних матеріалів з'ясовано, що існують значні труднощі, пов'язані із вибором технологій стратегічного планування в системі процесно-структурованого менеджменту, які б враховували специфіку та особливості функціонування окремо взятого конкретного підприємства. Оскільки в наукових працях розглядаються окремі види технологій планування, але не сформовано їхньої класифікації, немає системності у їх розкритті та використанні, то з метою забезпечення всебічного дослідження і вивчення видів технологій стратегічного планування було розвинуто їхню класифікацію за такими ознаками: об'єктом стратегічного планування, вхідною базою стратегічного планування, рівнем ієрархічності стратегічного планування, порядком розроблення стратегічних планів, рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування, рівнем автоматизації, інструментарієм.

Вибір технології стратегічного планування на підприємстві є важливим та відповідальним процесом. Від обраної технології залежить правильність, адекватність та відповідність певній існуючій ситуації функціонування, перебігу процесу планування, а також точність та достовірність розроблених стратегічних планів. Обґрунтованість вибору певного виду технології стратегічного планування діяльності підприємства в процесно-структурованому менеджменті визначається переліком факторів, а саме: стабільністю ринкової кон'юнктури, масштабами діяльності підприємства, життєвим циклом підприємства, рівнем розвитку стратегічного планування на підприємстві, особливостями організаційної структури управління, рівнем централізації управління на підприємстві, рівнем диверсифікації діяльності підприємства, кваліфікацією та компетентністю працівників, які працюють у сфері планування, рівнем автоматизації тощо.

Огляд та аналізування опрацьованих за темою дослідження матеріалів дозволив сформулювати перелік основних принципів формування та реалізації технологій стратегічного планування в межах

системи процесно-структурованого менеджменту, а саме: принципи безперервності, послідовності, системності, координації, гнучкості, участі, оптимальності, динамічності, адекватності.

Висновки. Як підсумок можна зазначити, що на підставі узагальнення огляду літературних джерел за проблемою було з'ясовано наступне: технології стратегічного планування в межах процесно-структурованого менеджменту відрізняються між собою за основними вимогами, етапами, процедурами здійснення та іншими характерними ознаками стратегічного планування діяльності підприємств. Залежно від способів та умов складання стратегічних планів можна виділити цілий ряд технологій стратегічного планування. Правильний вибір технологій стратегічного планування, а також забезпечення здійснення їх найбільш ефективного використання та реалізації дозволить вирішити значну кількість проблем управління підприємством. Наведено теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання формування і розвитку технологій стратегічного планування діяльності підприємств в межах процесно-структурованого менеджменту. Отримані наукові результати сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного планування діяльності підприємств; використанню більш адекватних та обґрунтованих технологій стратегічного планування у відповідних умовах функціонування; забезпеченню реалізації якісних процесів з розроблення стратегій; покращенню оцінювання результативності стратегічних управлінських рішень тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Кузьмін О.Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: [монографія] / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, К.О. Дорошкевич. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. - 320 с.
3. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич. – К.: ДП „Видавничий дім „Персонал”, 2008. – 496 с. – Бібліогр.: с. 480-485.
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г.В. Осовська, О.Л. Фішук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
5. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства / О.О. Орлов. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

6. Міщенко А.П. Стратегічне управління / А.П. Міщенко. – Київ: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
7. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління / Б.М. Мізюк. - Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
8. Кузьмін О.Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, Н.М. Сиротинська // Демократичне врядування: наук. вісник Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України - Вип. 6. - Львів: ЛРІДУ НАДУ – 2010. – Режим доступу: <http://lvivacademy.com/visnik6/index.html>
9. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.В. Мукан, Н.М. Сиротинська. // Ефективна економіка. – 2011р. - №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=530>.