



Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 11, 2016

Назад

Головна

0 0 0 0 0 0 1 1

УДК 338.2

*В. В. Гарнага,
аспірант, Національна академія керівних кадрів культури та мистецтв, м. Київ*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Vladyslav Harnaha,
Postgraduate student, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts, Kiev*

STRATEGIC PLANNING AS BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено категорію «стратегія», її взаємозв'язок з розвитком підприємств. Визначено суть стратегічного планування, його принципи та етапи. Також визначено актуальність і важливість дослідження поняття «стратегічне планування» та його роль у діяльності підприємств.

In the article the category of "strategy" and its relationship to the development of enterprises. Defined the essence of strategic planning, its principles and stages. Also the relevance and importance of the study of the concept of "strategic planning" and its role in the enterprise.

Ключові слова: стратегічне планування, сталий розвиток підприємства, управління на підприємстві.

Key words: strategic planning, sustainable enterprise development, enterprise management.

Постановка проблеми. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат - прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Поняття "стратегія" в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації.

Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці процесу планування діяльності підприємств присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як З. С. Шершньова, С. В. Оборська, М.С. Федоркін, А. Плануг, Р. Уайлд, Р. Хагн, М. Котч, Н. Косіолі та інші. Так, на думку вітчизняних вчених З.С. Шершньової та С.В. Оборської планування являє собою систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу [6, с. 85]. Федоркін М.С. вважає, що планування це процес безперервного передбачення майбутнього, що дозволяє досягти мети із мінімальними затратами [5, с. 96]. Плаунг А. стверджує, що планування - це творче мислення майбутнього [7, с. 23]. Не дивлячись на помітну зацікавленість процесом планування вітчизняними та зарубіжними вченими, однак його проблематиці наразі приділено ще не достатньо уваги.

Ціль статті. Ціллю дослідження є проведення всебічної оцінки різних трактувань поняття «стратегічне планування», уточнення його сутності та визначення взаємозв'язку з категорією «розвиток». Виходячи із поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання:

- розкриття поняття стратегічного планування;
- теоретичне обґрунтування видів, принципів та етапів планування;
- визначення взаємозв'язку стратегічного планування та розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів), посилення конкуренції;

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики, стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [2, с. 10-11].

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегії («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами [2, с. 23].

Мета стратегічного планування - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

При переході до ринкових відносин підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку, тому особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

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 витрачати час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища [1, с. 76].

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування, місія.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату.

Добре сформульована місія підприємства повинна містити наступне:

1. Завдання фірми з погляду її основних послуг чи товарів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма.
2. Опис зовнішнього середовища стосовно фірми, що визначає параметри фірми.
3. Характеристику культури організації. Який робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб заробити прибуток, фірма повинна стежити за середовищем, у якому вона функціонує. Прибуток ніколи не може бути проголошений головною метою організації, тому що прибуток - цілком внутрішня справа організації. Місія ж відбиває шлях, по якому фірма повинна рухатися, щоб заробити прибуток і забезпечити умови для свого процвітання.

В умовах ринкової економіки поняття місії повинно відбивати намір тієї чи іншої фірми в напрямку максимально ефективного задоволення потреб своїх клієнтів і власних потреб [4, с. 19-20].

Для місії не існує стандартних формулювань. У той же час формулювання місії повинно задовольняти її основні завдання і, наскільки це можливо, включати відповіді на перераховані вище питання. Досягти цього в короткому формулюванні місії (одна-дві пропозиції) аж ніяк не є простим завданням.

Виділяють два типи ключових цілей і результатів: фінансові і стратегічні.

Фінансові цілі відтворюють насущні потреби компанії для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто вони визначають у цілому умови виживання компанії. Фінансові цілі, як правило, встановлюються на більш короткі терміни в порівнянні зі стратегічними цілями і повинні відтворювати зміни в галузі, на ринку чи в самій компанії.

Стратегічні цілі - відносяться в більшій мірі до напрямку зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища набирає значущості стратегічне планування. На сучасному етапі ринкової економіки вітчизняні підприємства України повинні самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності. У разі, коли керівники (власники) підприємств націлені на довго-термінове функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набула стратегічного характеру.

На підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється і тому спеціалісти і керівники вітчизняних підприємств, зокрема і торгівельних, не мають досвіду, знань та не знають переваг стратегічного планування. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Інша причина полягає в неузгодженості методів і засобів планування, які використовуються, що, своєю чергою, пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів і методів стратегічного планування. Багато практиків, концентруючи свою увагу на окремих популярних методах і засобах, випускають з уваги стратегічне планування як єдине ціле [3, с. 17].

Сучасному підприємству в умовах міжнародної конкуренції повинно бути притаманне лідерство та високий професіоналізм. Наполегливість у реалізації стратегії має на увазі свідоме зобов'язання вищого керівництва направляти ресурси й енергію організації на досягнення лідируючого положення на ринку. Подібно спортсменам, що змагаються на вищому рівні, під час відсутності належного настрою і готовності на будь-які жертви заради перемоги організації не мають ніяких шансів на успіх. Компанії, у яких вищому менеджменту не удалось настроїти співробітників на досягнення високих цілей, ніколи не досягли «вершин», оскільки працівники не мають стимулів до додаткових зусиль і розвитку свого потенціалу.

Прагнення до лідерства не обов'язково означає глобальне панування на всіх основних ринках. Для невеликих підприємств має сенс, принаймні спочатку, стати лідером в обраних нішах, у конкретних каналах чи розподілу на визначеному сегменті ринку. З іншого боку, концепція наполегливості в реалізації стратегії є визнанням того факту, що компанії, що мають невелику частку ринку, надзвичайно уразливі.

Під час економічного спаду споживачі, посередники і роздрібні торговці скоріше будуть мати справу з їх великими конкурентами. Обсяг продажів невеликої компанії в підсумку скоротиться і не дозволить підтримувати необхідний рівень обслуговування й інвестиції в нові товари і ринки.

Наполегливість у реалізації стратегії — це загальне бачення, ідея, що живе не один рік, а десятиок і більш років і їде в далеке майбутнє. Основні ділові здібності й інфраструктуру, необхідні для того, щоб стати кращими, не можна чи придбати створити за один день, а після того, як вони з'явилися, їхній необхідно постійно адаптувати до змін і удосконалювати. Труднощі полягають у тім, що деякі з людей здатні зберігати ентузіазм і вірність цілям, що будуть досягнуті через

десять-двадцять років. Тому топ менеджери компанії розробляють програму, що включає послідовність етапів, розрахованих на короткострокову перспективу й у той же час сприятливих досягненню кінцевої мети. У цю програму входять задачі, зв'язані з упровадженням нових моделей, виходом на нові ринки, зниженням витрат і підвищенням якості. Такі програми дають можливість співробітникам відчувати їхню актуальність і перейнятися невідкладністю виконуваної роботи, розвивати необхідні якості, установлювати віхи на шляху реалізації планів, проводити аналіз досягнутого.

Постановка чи задачі розробка короткострокових програм дозволяють безупинно адаптувати стратегію компанії. Наполегливість у реалізації стратегії — це широке бачення обривів компанії, а не докладна карта з указівкою маршруту. Сучасне ринкове середовище занадто непередбачене для точних довгострокових прогнозів ситуації на ринку, появи нових товарів і технологій. Однак, плануючи проходження нових і нових етапів, вищий менеджмент одержує можливість «точного настроювання» стратегії компанії на можливості, що відкриваються, і нові технології.

Висновки. Стратегічне планування - це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія - не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, просторово орієнтований на майбутнє напрям розвитку. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого - на прогнозах у різних сферах розвитку. Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Також обов'язково стратегічне планування, спрямоване на рішення кардинальних проблем, має бути підкріплено поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. Звичайно, при цьому повинна забезпечуватися наступність планів, їх взаємозв'язок, хоча структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть відрізнятися. На мій погляд, саме стратегічне планування може стати тим, завдяки чому багато вітчизняних підприємств зможуть стабілізувати свою діяльність і отримати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

Використана література.

1. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства// Актуальні проблеми економіки, № 7(49). - 2005. - 115 с.
2. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник - М.: Омега, 2004 - 466 с.
3. Даций О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навч. посіб./ Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». - Запоріжжя, 2005 - 40 с.
4. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки// Економіка України, № 1. - 2005. - 72 с.
5. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання / Е.А. Кахович, Ю.А. Кахович // Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. - 2014. - № 1. - 113 с.
6. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. - К.: Центр навчальної літератури, 2005 - 255 с.
7. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства / Холодний Г.О. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2007. - 119 с.
8. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України: (підсумки 4-ї Міжнар. конф. «Харків-2011/ Холодний Г.О. // Вісник економіки. - 2011. - 54 с.

References.

1. Alymov, O.M., Ignatievo, I.A. (2005), "Balancing strategies strategic set company", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 2(39), p.115.
2. Gaponenko, A.L. (2004), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management] Omega, Moscow, Russia, p. 466.
3. Datsiy, O. I. (2005), "Planning and control of the enterprise", *Navchal'nyy posibnyk*, p. 40, Zaporozhia Institute of State and Municipal Management, Zaporozhye, Ukraine.
4. Zhalilo J. (2005) "Economic strategy as a category of modern economics", *Ekonomika Ukrayiny*, vol.1, p. 72.
5. Kahovych, E.A., Kahovych, Y.A. (2014), "Strategic planning and management in the legal services entities", *Yurydychni nauky*, vol. 1, p113, Tavriya National University V.I. Vernadsky.
6. Pasichnyk, V.H. (2005), "Planning of the company", *Navchal'nyy posibnyk*, p. 255, Tsentr navchal'noyi literatury, Kiev, Ukraine.
7. Fedorkin, M.S. (2007), "Provisions competitiveness of enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, p.119.
8. Kholodnyy H.O. (2011), "Theoretical aspects of strategic planning in the Ukraine": (the results of the 4th International Conference "Kharkiv-2011"), *Visnyk ekonomiky*, p. 54.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2016 р.

