

Еволюція поняття стратегічного планування

У статті розглядається еволюція планування з ролі формалізованого процесу планування до стратегічного планування як частини системи стратегічного управління організацією. Проаналізовані проблеми та недоліки традиційного планування та причини, які призвели до сучасного розуміння поняття стратегічного планування як процесу створення, реалізації та контролю виконання стратегії організації.

Ключові слова: стратегічне планування.

В статье рассматривается эволюция планирования с роли формализованного процесса планирования до стратегического планирования как части системы стратегического управления организацией. Проанализированы проблемы и недостатки традиционного планирования и причины, которые привели к современному пониманию понятия стратегического планирования как процессу создания, реализации и контроля выполнения стратегии организации.

Ключевые слова: стратегическое планирование.

The article is considered the planning evolution from the formal process to strategic planning as a part of the strategic management. The problems and deficiencies of traditional planning and the reasons that led to modern understanding of the strategic planning concept as a process of creation, implementation and monitoring strategy of the organization.

Key words: strategic planning.

Постановка проблеми. Сьогодні зустрічаються різні тлумачення терміну «стратегічне планування». Мають місце випадки як простого переказу класиків школи планування без урахування динамічних аспектів сучасної конкуренції, так і неадекватного застосування їх ідей при аналізі нових реалій бізнесу. Тому постає необхідність впорядкування місця стратегічного планування у теорії стратегічного управління, розуміння стратегічного планування з урахуванням сьогоденного рівня розвитку теорії стратегічного управління та умов бізнес-середовища.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз наукових публікацій свідчить, що дослідження проблем стратегічного планування присвячено багато досліджень іноземних вчених-економістів та практиків: засновника школи класичного планування – І. Ансоффа; дослідження історичного розвитку та періодизація етапів еволюції теорії стратегічного управління – Х. Віссема, Р. Кох, Г. Мінцберг, В. Катькало; вагомий внесок у систематизацію сучасного стратегічного аналізу – Р. Грант; обґрунтував необхідність враховувати зміст організації у бізнес-системах, а не тільки її форму при стратегічному плануванні – В. Єфремов. Вітчизняні науковці, які працюють у напрямку стратегічного аналізу та планування – І. Парасій-Вергуненко, І. Смолін та інші науковці. Проте окремі теоретичні та методоло-

гічні питання вивчення процесу стратегічного планування досліджені недостатньо.

Метою статті є висвітлення сучасного наповнення та розуміння категорії «стратегічне планування». Ця мета визначила такі завдання: розглянути історичні періоди еволюції стратегічного планування; виявити недоліки класичного розуміння стратегічного планування; охарактеризувати консенсусні положення стратегічного процесу та запропонувати структуру сучасного стратегічного планування з урахуванням сучасних умов діяльності організацій.

Виклад основного матеріалу. Можна виділити ряд версій періодизації розвитку стратегічного планування. Згідно з підходом консультантів компанії McKinsey на основі критерію змін у практиці стратегічного управління виділяють чотири етапи: фінансове планування (до 1960-х років), довготермінове планування (1960-ті роки), стратегічне планування (1970-ті роки) і стратегічне управління (з 1980-х років) [8]. Переходи між етапами відбуваються зміни в пріоритетності використаних аналітичних інструментів управління розвитком організації задля підвищення ефективності процесу ухвалення стратегічних рішень. Ця хронологія відбиває практику провідних консультаційних фірм у світлі підвищення складності і ефективності методів стратегічного управління. З цією періодизацією перекликається і концепція Х. Віссема [1], який запропонував трохи інакший зміст і хронологію з п'яти етапів: стратегія маркетингу і фінансове планування (період після Другої світової війни), довгострокове планування (1950-ті), стратегічне планування (1960-1970-ті), потім етап стратегічного управління та сучасний етап – стратегічне підприємництво.

Існують змішані критерії періодизації, в яких йдеться про різний рівень академічності дослідження питання або переважання певної школи наукової думки в той чи інший історичний період.

Наприклад, Р. Кох [5, с. 134] виділив шість фаз: перша – класичне стратегічне планування (кінець 1950-х – 1960-ті роки), друга – на основі концепція портфельного менеджменту на базі матриці BCG (1965–1965 роки), третя – планування з застосуванням інструментів мікроекономічного аналізу для з'ясування конкурентних переваг (друга половина 1970-х років), четверта – при розробці стратегій пріоритетні не аналітичні, а інтуїтивні, адаптивні і креативні аспекти цього процесу (кінець 1970-х років), п'ята – конкурентна стратегія по М.Портеру (1980-ті роки), шоста – головні пріоритети на вміння та здібності фірми на створення та втримання стійкої конкурентної переваги (з 1990-х років).

Відповідну до еволюції концепцій теорії стратегічного управління періодизацію запропонував В. Катькало [5, с. 153] та виділив чотири основні етапи: доаналітичний (1960-ті і перша половина 1970-х років) – домінування школи планування з характерним для неї акцентом на раціональність корпоративних плановиків; другий (середина 1970-х – 1980-ті роки) – домі-

нування школи позиціонування, в якому поняття конкурентних переваг вийшло на перший план при вивченні стратегії фірм, усіх яких пов'язувався з правильним позиціонуванням фірми в галузі; третій (1990–ті роки) – використання ресурсної концепції теорії стратегічного управління для створення та утримання стійкої конкурентної переваги фірми; четвертий (з кінця 1990–х років) – концепція динамічних здібностей та концепція інтелектуального потенціалу фірми (джерела стійких конкурентних переваг бачаться у нематеріальних ресурсах та здібностях фірми) відповідають новим реаліям швидкого становлення економіки знань, характеру оновлення технологій та бізнес-моделей і поширення мережевих форм організації.

У світовій профільній літературі устоялось розуміння того, що в 1980–ті роки на зміну традиційному стратегічному плануванню (як у теорії, так і у практиці менеджменту) прийшло стратегічне управління – окрім самого стратегічного планування, воно включає питання реалізації стратегії і стратегічного контролю. Але змінилося і саме розуміння стратегічного планування. Аналіз наукових джерел свідчить про тенденцію переходу від розуміння стратегічного планування як формалізованого процесу до більш творчого процесу створення стратегії. Цей процес включає стратегічне бачення, стратегічне навчання та формальне планування, що враховує динамічність змін та наявність інтелектуального капіталу умов сучасного бізнесу. Тому історично можна виділити традиційне (класичне) планування та стратегічне планування.

Критика традиційного стратегічного планування складалася з: неправомірного визнання передумови школи планування про те, що стратегія фірми завжди є результатом раціонального планування; твердження, що стратегії, які розвиваються, можуть бути не менш успішними, ніж стратегії, які є результатом формалізованого планування [6]. Також для того, щоб деяка цінна технологія менеджменту, наприклад формальне планування, була джерелом конкурентної переваги, одні компанії мають володіти нею, а інші – ні. Рівне володіння усіма компаніями однією і тією ж технологією управління урівнює їх достоїнства. Таким чином, планування може бути потрібне для отримання середнього рівня прибутків, але само по собі воно не забезпечує компанії надприбутків, що асоціюються з конкурентною перевагою [5, с. 193].

Поступова зміна настроїв і очікувань відносно стратегічного планування обумовлена передусім наступними обставинами. По-перше, за десятиріччя наукових пошуків і практичних експериментів із стратегічним плануванням накопичений достатній досвід, який дозволяє побачити його слабкі місця. По-друге, радикальним чином змінилися умови (політичні, економічні, технологічні і соціальні), в яких ведеться бізнес і розвиваються організації. По-третє, багато в чому змінилася суть організацій, способів ведення ними своєї господарської діяльності, способів взаємодії з ринком. По-четверте, виникли і розвинулися принципово нові соціально-економічні явища, такі як глобальна економіка, гіперконкуренція, транснаціональний бізнес. Нарешті, радикально змінилася роль і положення людини в процесі виробництва. Сукупна дія усіх цих обставин призвели до кризи тектоцентричної парадигми, центральним моментом якої є виз-

нання необхідності збереження і розвитку організації як суті, а не як форми спільної діяльності людей, і загострили проблему розвитку теорії стратегічного планування [4, с. 71].

Г. Мінцберг справедливо вважає, що традиційна модель стратегічного планування виявилася неспроможною в створенні нових і ефективних стратегій, оскільки в її основі лежали три фундаментальні помилки: про зумовленість майбутнього, про відділення планування від вироблення стратегії і про можливість усеосяжної формалізації, і робить висновок, що процес формування стратегії є, на відміну від планування, творчим синтезом, а не формальним аналізом [6].

Помилка про зумовленість майбутнього – це можливість передбачення зовнішнього середовища чи то через його прогнозування, чи то його формування за допомогою організаційної діяльності; розгортання процесу формування стратегії за графіком та нав'язування створених стратегій оточенню. Попередня ухвала ефективна тільки в стабільному світі планування чи принаймні за наявності позитивних тенденцій, оскільки тоді організація може екстраполювати як прогнози, так й існуючі стратегії. Крім того, дуже ефективно, коли світ перебуває під контролем організації та її планів, коли оточення готове реалізувати нав'язані стратегії, які, по суті, мають статус закону, незважаючи на будь-які «прогнози». Побудова сценаріїв та планування умовних подій як їхнього наступного етапу можуть виявитися ефективними тоді, коли невизначеностей у світі небагато і вони чітко сформульовані. Інакше кажучи, коли вони зводяться тільки до неспроможності передбачити, який саме з кількох добре визначених варіантів відбудеться. В інших випадках – а вони охоплюють дуже багато моделей поведінки – таке припущення планування, як попередня ухвала, саме доводить свою помилковість.

Помилка відокремлення планування від вироблення стратегії, стратегії від операційної діяльності, стратегічного менеджменту від операційного менеджменту полягає у розрізненні роздумів (планів) від дій. Хоч розмірковування однозначно повинно передувати дії, воно має також йти за дією, безпосередньо за нею, бо інакше ризикує їй завадити. Небезпека традиційного формального планування полягає в тому, що воно розриває цей зв'язок, знеохочуючи організації від дій. Ефективне стратегічне планування – це не абстрагування від буденних деталей, а зовсім навпаки, поринання у деталі, при цьому не втрачаючи хисту робити висновки – виділяти з інформаційного потоку стратегічні повідомлення.

Помилка формалізації полягає у переконанні, що процес формування стратегії можна формалізувати. Ключове припущення зводиться до того, що класичне планування може розпізнати зміни, розуміти позиції всіх зацікавлених осіб, забезпечувати творчість, програмувати інтуїцію. Оскільки аналіз не є синтезом, стратегічне планування не є формуванням стратегії. Аналіз може передувати синтезові, може його підтримувати, визначаючи ті частини, які можна поєднати разом. Аналіз може йти за синтезом, удосконалюючи деталі завдяки декомпозиції та формалізації наслідків. Однак аналіз у жодному разі не здатний замінити синтез: скільки не вдосконалюй формальні процедури, які

мусять передбачати зміни, інформувати менеджерів, відокремлених від операційної діяльності, й створювати нові стратегії.

Сучасні системні підходи стратегічного планування говорять про не важливість форми організації, головне стратегічне завдання – зберегти та розвинути сутність, головну функцію, яку виконує організація в суспільстві. Іншими словами, фірма може змінювати свою організаційну форму, але основна її бізнес-функція буде продовжувати задовольняти потреби суспільства та приносити прибуток. Ці зміни форми можуть відбуватися також завдяки змінам зовнішнього середовища, тобто розвитку суспільства та зміни його потреб. Якщо фірма збанкрутувала, це пов'язано з вичерпанням потреби в її функціонуванні та неможливості вчасного її пристосуванні до нових потреб суспільства [4].

З точки зору системного аналізу тектоцентрическая парадигма класичної теорії стратегічного планування – це недозволенне спрощення умов завдання, що стоїть перед дослідником. Очевидно, що сучасні організації являються самі по собі внутрішньо складними системами. Проте це жодним чином не повинно визначати стратегію організаційного розвитку. Сенс організації не в тому, що вона з себе представляє зовні і внутрішньо, а в тому, що вона робить у системі, в яку вона включена як елемент. Якщо організація прагне зберегти себе, вона піклується передовсім не про збереження свого внутрішнього порядку, а про своє призначення, про свою системну функцію, оскільки не всякий порядок творчий, а лише той, який доцільний. Внутрішній порядок, підтримуваний організацією, стає недоцільним, коли втрачається його функціональна корисність. Але функціональна корисність того, що робить організація, визначається не їй самій, а її зовнішнім оточенням. Більше того, оцінки функціональної корисності схильні до такої ж динаміки, як і само зовнішнє організаційне оточення, в якому вони виникають. Отже, щоб зберегти себе, організація має або постійно прилаштовуватися під зміни у своєму оточенні, або активно впливати на нього з метою обґрунтування і затвердження уявлень про свою функціональну корисність, або здійснювати комбінацію першого і другого. [Ефремов, с. 78].

Численні школи та підходи, які виникли за останні 40 років, запропонували найрізноманітніші визначення та моделі стратегічного процесу (Мінцберг, школи стратегій). Згідно з І. Гурковим, сьогодні наявність стратегічного процесу в комерційній фірмі характеризується трьома спільними ознаками, відносно яких спостерігається консенсус у науковому середовищі – стратегічні цілі, стратегічна рефлексія, стратегічні дії [3, с. 5]. Розглянемо кожне положення стратегічного процесу детальніше.

Стратегічний процес виникає тільки тоді, коли у фірми є стратегічні цілі – бажані кінцеві стани, які задані фірмі. Кінцевий стан може бути або не бути кількісно вираженим, може бути прив'язаним до певного періоду або необмеженим за часом. У всіх випадках саме важливим є присутність цієї мети у свідомості керівництва організації. Це приводить до другого положення.

Стратегічний процес спирається на свідомі пошуки кращих шляхів досягнення стратегічних цілей. Ці пошуки можуть використовувати в основному логіку або спиратися на інтуїцію, використовувати детальні розрахунки або випадкові знахідки, але в усіх

випадках саме свідомість визначає якщо не буття фірми, то, принаймні, діяльність її керівництва. Це не виключає ситуацій, коли у організації відсутні цілі, і вона діє на основі «інстинктів» (наприклад, інстинкту самозбереження), а дії відбуваються в «несвідомому» стані і зводяться до умовних або безумовних рефлексів.

Важливість, але одночасно і обмеженість свідомості перед лицем нескінченної складності реального світу приводить до третього положення, яке не заперечується жодною зі шкіл стратегічного менеджменту. Стратегічний процес не зводиться до намірів (планам, програмам, заявам). Саме реально здійснені дії в їх співвідношенні з ходами, що спочатку передбачалися, характеризують зміст процесу стратегічного управління.

Проаналізувавши сучасну профільну літературу, з урахуванням необхідних якісних ознак стратегічного процесу та сучасних умов ведення бізнесу можна виділити такі етапи процесу стратегічного планування:

- 1) вироблення стратегії;
- 2) стратегічний аналіз;
- 3) стратегічне програмування;
- 4) стратегічний контроль;
- 5) коригування стратегії.

Розробка стратегії – процес вироблення стратегії розвитку фірми, яка включає постановку стратегічних цілей. Це творчий процес, який притаманний вищому керівництву організації. При створенні стратегії слід враховувати, по-перше, визначення балансу між плануванням та випадковістю, та, по-друге, методи, які дозволяють керувати випадковістю.

Стратегічний аналіз – процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації для пошуку джерел стійких конкурентних переваг організації.

Стратегічне програмування (Планування) – процес створення програм та планів реалізації існуючих стратегій, удосконалення та формальне запровадження результатів [6, с. 290].

Стратегічне програмування включає три етапи:

- 1) кодування конкретної стратегії – її прояснення та формулювання;
- 2) доопрацювання цієї стратегії, що передбачає розбиття на субстратегії, спеціальні програми та різноманітні плани дій;
- 3) зміна розробленої стратегії – а також перетворення цих субстратегій, програм і планів на звичайні бюджети та завдання.

З одного боку, завдяки синтезові на першому етапі задається напрямок, з іншого, завдяки аналізу на послідовних етапах прояснює його та створює «нормативну базу», яка регулює рух у вказаному напрямкові.

Стратегічний контроль – аналіз виконання стратегії та планів, засіб утримання організацій на їхньому стратегічному шляху. Він має забезпечити реалізацію запланованих стратегій, належну їх імплементацію, а також відповідне розподілення ресурсів [6, с. 311].

Коригування стратегії – внесення змін на основі стратегічного контролю та стратегічного аналізу у стратегічні плани з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. У рамках прийнятих стратегічних планів керівники пі-

дрозділів та бізнес-одиниць повинні мати значну свободу дій, яка дозволяє їм коригувати та адаптувати плани та експериментувати з ними. Таке стратегічне планування Р. Грант називає «запланованою випадковістю» [2, с. 39].

Висновки

Таким чином, у традиційному плануванні акцент зроблено на категорію «планування», тобто формалізованому процесі документування (від лат. *planum* – дошка, документ), тоді як у сучасних підходах більше уваги приділяється першій частині «стратегічне», тобто творчому процесу, який має супроводжувати розробку безпосередньо самої стратегії. Не можна ототожнювати розробку стратегії і традиційне планування. Сьогодні стратегічне планування менш за все є механізмом прийняття стратегічних рішень та більше – механізмом координації і управління з орієнтацією на конкретні результати. Зараз воно скоріше інструмент, але не концепція стратегій, що особливо очевидно у галузях з високою швидкістю технологічних та організаційних змін, котрі є локомотивами економічного зростання у XXI столітті.

Залишаються питання для подальших наукових досліджень технології та методології процесу вироблення стратегії організації. Основні протиріччя виникають з питань поєднання аналітичних та інтуїтивних методів створення стратегії, посадовців, які мають це робити – підприємець (менеджер) або планувальник, розробки та конкретизації підходів та методів стратегічного

планування у нових глобальних динамічних умовах діяльності сучасної організації.

Література

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Х. Виссема; пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 271 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант; 5-е изд; пер. з англ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации [Текст] / И.Б. Гурков // Российский журнал менеджмента. – 2007. – №2. – С. 3–28.
4. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах [Текст] / В.С. Ефремов. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240 с.
5. Катяло В. Эволюция теории стратегического управления [Текст]: монография / В. Катяло. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
6. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування [Текст] / Г. Минцберг; пер. з англ. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. з англ. – СПб.: Питер, 2000. – 332 с.
8. Gluck E. Strategic management for competitive advantage [Text] / E. Gluck, S. Kaufman, A. Walleck // Harvard Business Review. – 1980. – №58(4). – P. 154–161.

Н.А. БУЯНОВА,
аспірантка, Київський національний університет будівництва та архітектури

Інституційний механізм забезпечення державного захисту економічної конкуренції в Україні

У статті досліджено інституційний механізм забезпечення державного захисту економічної конкуренції в Україні як однієї зі складових економічної політики держави. Державний захист прав суб'єктів господарювання неможливий без створення сильного інституційного середовища. Під інституційним середовищем розуміється законодавча база та сформовані на її основі ті чи інші інституційні структури: організації, представництва, які визначають нормативно-правові засади функціонування та розвитку конкуренції. Значна увага зосереджена на ролі держави у створенні, підтримці і захисті необхідних економічних, політичних, правових і соціальних умов функціонування конкуренції. Досліджується інституційна база у сфері регулювання конкуренції в Україні.

В статье исследован институционный механизм обеспечения государственной защиты экономической конкуренции в Украине как одной из составляющих экономической политики государства. Государственная защита прав субъектов ведения хозяйства невозможна без создания сильной институ-

ционной среды. Под институционной средой подразумевается законодательная база и сформированные на ее основе те или иные институционные структуры: организации, представительства, которые определяют нормативно-правовые принципы функционирования и развития конкуренции. Значительное внимание сосредоточено на роли государства в создании, поддержке и защите необходимых экономических, политических, правовых и социальных условий функционирования конкуренции. Исследуется институционная база в сфере регуляции конкуренции в Украине.

The article examines the institutional mechanism for government protection of economic competition in Ukraine as one of the components of economic policy. State protection entities is impossible without a strong institutional environment. Under the institutional environment is understood legal framework and formed on its basis certain institutional structures: organization, representation, which determine the legal principles of operation and development of competition. Much