

УДК 331.103

Л. Г. КВАСНІЙ, О. М. ПОПІВНЯК

м. Дрогобич

О. Я. ЩЕРБАН

м. Львів

СТРАТЕГІЧНЕ І ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Досліджено особливості стратегічного і тактичного планування діяльності підприємств. Визначено послідовність проведення процесу стратегічного планування. Встановлено, що найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільні умови, в яких високий ступінь невизначеності, що зумовлює низьку ймовірність правильного вибору стратегічного рішення та відсутність, або низьку ймовірність впевненості в досягненні успіху підприємства. Доведено, що результатом стратегічного планування є перспективні цілі та стратегії, які знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах діяльності підприємства. Таким чином, в статті охарактеризовано основні складові механізму забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в нинішніх умовах кризового їх стану.

Ключові слова: планування, стратегія, тактика, економічна безпека, підприємство.

Під економічною безпекою підприємства розуміють «комплексну систему захисту його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, створювану і регульовану шляхом здійснення комплексу заходів, спрямованих на підтримку стійкості функціонування і можливості розвитку підприємства як незалежного функціонуючого суб'єкта» [1, 12]. Тому вважаємо доцільним розглянути зміст стратегічного і тактичного планування діяльності підприємства, як основних складових механізму забезпечення його економічної безпеки в умовах ринкової економіки. Одним з першочергових завдань діяльності підприємства по збереженню стійкості в нинішніх умовах є підготовка комплексного стратегічного плану розвитку з врахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Проблеми стратегічного і тактичного планування діяльності підприємств висвітлювали в наукових працях вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: І. Ансофф, Д. Хан, Т. Сааті, К. Кернс, В. В. Пастухова, В.О. Білошапова, Г. В. Загорій, В. Є. Срмов та інші. Н. С. Вавдіюк досліджувала особливості формування визначальних характеристик економічної безпеки регіону на основі стратегії і тактики діяльності підприємств.

Потребує подальшого дослідження питання формування механізму забезпечення економічної безпеки вітчизняних підпри-

ємств в нинішніх економічних умовах кризового стану економіки. Основними цілями статті є дослідження стратегічного і тактичного планування діяльності підприємства як основних складових механізму забезпечення його економічної безпеки.

На сучасному етапі стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління підприємством і тому, в широкому розумінні слова, стратегічне планування – це «планування зростання, розвитку підприємства та інноваційне планування» [2]. Виходячи з твердження, що стратегічне планування – це процес проєкціювання ймовірного майбутнього [3], його інтерпретують як діяльність, спрямовану на конструювання моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності.

«Стратегічне планування є системою, яка має своє призначення, функції, потоки інформації і структуру. Система стратегічного планування складається з таких елементів, як механізм планування, процес планування, організаційне та інформаційне забезпечення» [4, 104].

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування і управління є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження [5],

об'єктом яких є вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. На підставі узагальнення переваг стратегічного планування, виділених зарубіжними вченими, наведемо найголовніші з них [6,7]:

- забезпечує найбільш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє вибору нової логіки майбутнього;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- мінімізує нераціональні дії підприємства у питанні подолання несподіваних змін і покращує координацію його діяльності;
- виступає ефективним засобом підвищення спроможності підприємства долати зміни;
- сприяє баченню перспектив підприємства.

Стратегічне планування характеризується певним горизонтом планування і певною часовою орієнтацією, має преативну орієнтацію (передбачає орієнтацію на майбутні зміни та своєчасне використання зовнішніх можливостей) та інтерактивну орієнтацію, яка ґрунтується на розробці прогнозів умов розвитку підприємства і передбачає моделювання майбутнього з врахуванням минулих досягнень підприємства, його теперішніх можливостей та майбутніх змін. Стосовно горизонту планування, можна погодитись з точкою зору І. Ансофа згідно з якою горизонт планування – це період часу, на який підприємство може скласти прогноз з точністю до 20 % [5, 88].

Стратегічний план є основою формування бізнес-плану підприємства. Він допомагає вирішити проблеми узгодження виробничих і відтворювальних процесів на підприємстві.

Разом із тактичним плануванням стратегічне планування дає змогу перевірити можливість реалізації основних цілей підприємства з врахуванням перспективних чинників. В умовах ринкової економіки стратегічне планування здійснюється, в першу чергу, у відповідності до цілей виживання, відкидаючи на другий план природні цілі нормальних економічних умов (максимізація прибутку, максимізація обсягів продажу тощо). Можливі різні шляхи виживання, при чому пріоритетний вибір залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. Якщо виживання досягається, то це є стимулом для формування наступних цілей. Таким чином, головним у виживанні є те, що ціль виживання служить базою для досягнення інших цілей і завдань. З іншого боку, стратегічне планування означає систематичну підготовку на майбутнє.

Під систематичною підготовкою на майбутнє розуміють забезпечення мінімального зростання бізнесу в майбутньому, оскільки при прийнятті рішення про інвестування в конкретне виробництво приймаються до уваги не лише поточні показники, а й темпи зростання цих показників. При мінімальному зростанні характерним є встановлення цілей від досягнутого рівня, скоректованих із врахуванням рівня інфляції. Така стратегія вибирається як найменш ризикована. Одночасно реалізація стратегічного планування пов'язана з реалізацією тактичних планів і завдань, оскільки у випадку, коли результати стратегічного планування не можуть повністю проявитися протягом кількох років, результати тактичного планування проявляються порівняно швидко і адекватно співвідносяться з конкретними діями. Після складання стратегічних і тактичних планів на підприємстві розробляють додаткові кількісні орієнтири, які дозволяють правильно інтерпретувати ці плани і одержані при цьому результати. Цим етапом є розробка фінансово-економічної політики, яка фактично є загальним положенням для прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Без розгляду поняття «стратегічне планування» побудова стратегії поведінки втрачає свій логічний зміст. Фактично стратегія поведінки – це база, на якій будується весь процес стратегічного планування на підприємстві. «Стратегічне планування – це набір дій і рішень, які приймає керівництво, і які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягнути своїх цілей» [6, 136].

У [6] звернено увагу на відомі чотири завдання, які розв'язуються в процесі стратегічного планування:

- 1) розподіл ресурсів;
- 2) адаптування до зовнішнього середовища;
- 3) внутрішня координація;
- 4) організаційний прогноз.

Побудова стратегії поведінки підприємства базується на методології стратегічного

планування, яка включає принципи побудови прогнозів розвитку підприємства через теорію стратегічного планування до практичного використання у відповідності до вимог окремої галузі або всієї економіки, тобто правової і соціальної основи. Весь процес стратегічного планування відбувається в такій послідовності:

1. Оцінка перспектив і позицій підприємства на сегменті діяльності.
2. Безпосередній вибір стратегії. Проводиться порівняльна оцінка окремих видів виробництва і вибираються найбільш вагомі стратегії.
3. Формулювання цільових завдань на короткотермінову і довготермінову перспективу.

На першому етапі уточнюються кількісні і якісні параметри досягнутого рівня, вибирається структура всіх видів ресурсів на початок запланованого періоду і прогнозуються можливі зміни в цій структурі. На другому етапі проводиться порівняльна оцінка окремих видів виробництва і вибираються найбільш вагомі стратегії. На третьому етапі подається детальний перелік основних і допоміжних рівнів діяльності, у відповідності з часовими обмеженнями і рівнями управління на підприємстві.

Мета стратегічного планування – досягнення оптимального стану господарського суб'єкта, спланованого на певний проміжок часу. Суть оптимального стану полягає у формуванні пропорцій між підсистемами господарського суб'єкта у відповідності до заданого критерію оптимальності. Доцільно зробити перелік фаз життєвого циклу розвитку галузі, який включає:

1. Зародження – період становлення галузі, коли кілька підприємств у боротьбі за лідерство є між собою конкурентами.
2. Прискореного зростання – період, коли конкуренти, які залишились на ринку, пожинають плоди своєї перемоги. В цей період попит переважно зростає, випереджаючи пропозицію.
3. Сповільненого зростання, коли з'являються перші ознаки насичення попиту, і пропозиція починає випереджати попит.
4. Зрілість, коли насичення попиту досягнуто, і є достатні надлишкові потужності.
5. Затухання – зниження обсягу попиту, що визначається довготерміновими соціальними і економічними умовами, а також темпом сповільненого використання продукту того чи іншого виробництва.

Використання методології стратегічного планування дає змогу створити рівновагу

між короткотерміною і довготерміною рентабельністю. Рівновага досягається шляхом такої координації всередині підприємства, при якій потужності, матеріальні і маркетингові ресурси підприємства можуть легко перерозподілятися між виробництвами. Все це забезпечується на основі раціонального використання ресурсів, і залежить від можливостей обладнання, споруд і рівня складських запасів. В цьому випадку по кожному виробництву можна визначити частку прибутку, частку продажу, частку грошового прибутку, частку поточних витрат. Окремо зазначимо оцінку чинника нестабільності:

- політичну нестабільність в різних регіонах світу;
- політичну гру довокola великих сировинних ринків нафти;
- інфляцію;
- технології одержання електроенергії;
- глобальні зміни попиту;
- державне регулювання приватного бізнесу;
- зростаючі вимоги трудового колективу до прийняття управлінських рішень.

Доцільно вказати важливий глобальний принцип в методології стратегічного планування – принцип оперативності, який базується на внутрішньогосподарській узгодженості всіх складових стратегічного плану, своєчасній передачі планових завдань всім виконавчим групам і відповідності ходу виконання рішень кінцевим цільовим параметрам в усіх виробничих підрозділах. Кінцевим результатом використання цього принципу на підприємстві може бути:

- наявність невикористаних ресурсів і перспективи їх послідовного включення у виробничо-збутовий процес;
- виявлення диспропорцій в роботі підрозділів по заданих планах.

Одним із питань, які виникають в процесі стратегічного планування, є використання системи показників для забезпечення оптимізації стратегічного планування. Система показників охоплює всі сторони процесу стратегічного планування, тобто сформульовані принципи, використовувані методи тощо. Наведемо основні вимоги до показників:

1. Можливість агрегування і дезагрегування.
2. Співвідношення і відповідність вимірюваних показників.
3. Адаптація всієї системи показників для оперативного відображення змін в роботі запланованого господарського суб'єкта.

4. Стимулююча функція системи показників, тобто господарський суб'єкт прагне до ефективності виробничо-збутової діяльності.

Групи показників можна по-різному класифікувати, проте ми будемо виходити із корисності тієї чи іншої групи для роботи підприємства в умовах ринкової економіки. Існують три класифікаційні групи показників:

- натуральні і вартісні;
- абсолютні і відносні;
- кількісні і якісні.

Особливої уваги заслуговують вартісні показники, оскільки з їх допомогою забезпечуються найважливіші взаємозв'язки і пропорції в економіці підприємства. Через вартісні показники достатньо чітко спостерігається взаємозв'язок всіх розділів стратегічного плану розвитку підприємства.

При використанні методів планування часто зустрічаються такі недоліки:

1. Відсутність системності – переважно розробляється кілька недостатньо взаємопов'язаних або зовсім непов'язаних фрагментів загальногосподарського плану. Техніко-економічне планування для структурних підрозділів часто зовсім не пов'язане із загальногосподарським планом підприємства і не визначає структуру оборотних засобів підприємства. Виникають проблеми при складанні бюджету. Існують значні розриви в розрахунковій логіці планування.

2. Плани розробляються від часткових до загальних, або за принципом сумування затрат при формуванні плану, з розрахунку, що прибуток може бути одержаний, тобто прибуток визначається попитом, а не реальними можливостями підприємства, тим більше не тим чи іншим станом, який характеризується сукупністю взаємопов'язаних кількісних параметрів і, таким чином, повинні бути досягнуті для задоволення інтересів власників підприємства. Сьогоднішні умови визначають розробки методів управління, які точно визначають результати діяльності кожного підрозділу, як згідно плану, так і, фактично, пов'язуючи їх з результатами діяльності підприємства в цілому.

Методологія стратегічного планування, яка базується на комплексному використанні низки наведених показників і модифікованих методик побудови стратегічного плану, а та-

кож елементи тактичного планування дають змогу усунути ці недоліки. Заключним етапом у використанні стратегічного планування є розробка системи прийняття рішень. На систему прийняття рішень впливають такі чинники:

- ступінь невизначеності – дає змогу сформулювати середовище діяльності;
- ступінь динаміки – прийняття рішень має часові обмеження;
- ступінь складності – характеризує комплексність та ієрархію аналізованих чинників.

Операції з критеріями і процедурами прийняття рішень приймаються оптимальні для тієї чи іншої моделі розвитку, якими керується особа, що приймає рішення, на основі інформаційного фонду, сформованого на підприємстві, дають змогу упорядкувати стратегію поведінки підприємства з врахуванням діючих правил конкуренції.

Як вид управлінських рішень, стратегічні рішення мають специфіку прийняття і реалізації. Специфіка організаційного механізму прийняття стратегічних рішень обумовлена певними їх особливостями на вищому рівні управління, спрямована на охоплення всіх управлінських рівнів підприємства та відображення інтересів вищого керівництва.

Специфіка реалізації стратегічних рішень обумовлена їх довготерміновим характером, що потребує коригування рішень. Характеристика умов прийняття стратегічних рішень на підприємстві відображена в розробленій в [4] матриці (рис. 1.).

Правила прийняття рішень характеризуються оцінкою наслідків наведених альтернатив, прогнозуванням умов, які визначають ці наслідки. А в формальному вигляді відповідні рішення за напрямками діяльності приймаються на основі визначеної стратегії.

Успішне досягнення перспективних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання можливостей взаємозв'язку місій, цілей і стратегій даного підприємства.

Стратегії мають певні відмінні риси:

1. У процесі розробки стратегії у зв'язку з неповною інформацією не можна передбачити всі можливості, які випливають при складанні конкретних заходів.

	Стабільні умови	Стабільні умови з елементами збурення	Нестабільні умови
Невизначеність	Низький ступінь	Середній ступінь	Високий ступінь
Ймовірність правильного вибору стратегічного рішення	Високий ступінь	Середній ступінь	Низький ступінь
Рівень впевненості в досягненні успіху	Високий рівень впевненості в досягненні успіху	Впевненість в досягненні успіху	Відсутність впевненості в досягненні успіху

Рис. 1. Характеристика умов прийняття стратегічних рішень [4]

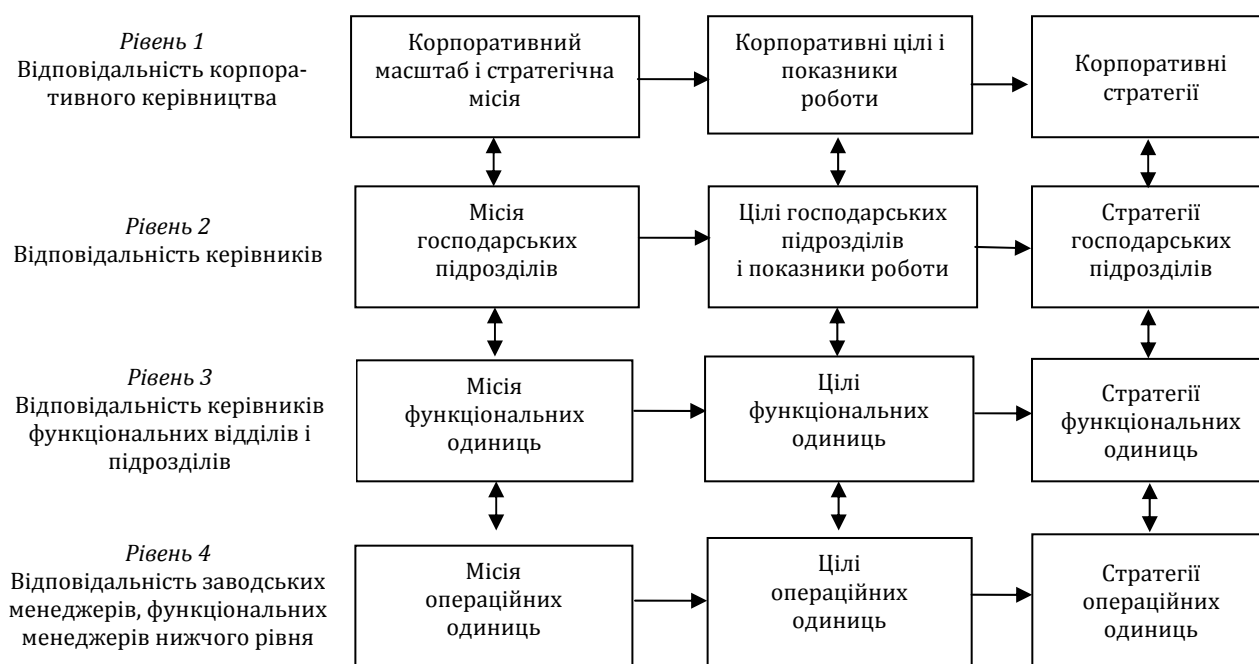


Рис. 2. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій у системі ієрархічних зв'язків підприємства [9]

2. Поява альтернатив в процесі пошуку рішень може поставити під сумнів обґрунтування першочергового стратегічного вибору і викликати необхідність коректування прийнятої стратегії.

Отже, практично всі рішення, які змінюють характер підприємства або напрям його розвитку, є об'єктом стратегічного планування. Результатом стратегічного планування стає визначення цілей, стратегій і ресурсів. Стратегія в цьому випадку виступає як направляюча лінія, на якій знаходяться шляхи досягнення цілей.

Щоб уникнути помилок у процесі стратегічного планування поведінки підприємств, необхідно чітко уявляти суть і значення стра-

тегії, роль і місце стратегії в загальному процесі планування, методи розробки стратегії і взаємозв'язки поточного планування із стратегічними планами, оскільки реалізація стратегічних планів здійснюється за участю поточних і оперативних планів, стратегічних і тактичних рішень.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; [за ред. Т. Г. Васильціва]. — Львів : Новий світ, 2012. — С. 12.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
3. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс ; пер. с англ. — М. : Радио и связь, 1991. — 224 с.

4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В. В. Пастухова. — К. : Нац. торг.-еконост. ун-т, 2002. — 301 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком., 1999. — 416 с.
6. Igor Ansoff, Edward McDonnell Implanting strategic management, second edition. — New York, 1983. — 236 p.
7. Белошапова В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапова, Г. В. Загорий // Учебник: под ред. В. А. Белошапки. — К. : Абсолют В, 1998. — 352 с.
8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
9. Thompson A. A. Strickland A. I. Crafting and Executing Strategy: Text and Redings, McGraw-Hill. — Irwinton : New York-Burr Ridge, 2001.

L. KVASNIY, O. POPIVNYAK
Drohobych
O. SHERBAN
Lviv

STRATEGIC AND TACTICA OF PLANNING OF ACTIVITY OF ENTERPRISE AS THE MAIN COMPONENTS TO ENSURE ITS ECONOMIC SECURITY

The features of strategic and tactical planning activities of enterprises. Determined the sequence of the strategic planning process. Established that the most challenging environments on strategic decision-making are unstable environment in which a high degree of uncertainty, resulting in lower probability of a correct choice of strategic decisions and the absence or low probability of confidence in achieving success. It is proved that the result of strategic planning are long-term goals and strategies, which is reflected in the strategic plans and programmes of activity of the enterprise. Thus, the article outlines the main components of the mechanism of ensuring the economic security of domestic enterprises in the current context of crisis in their condition.

Key words: planning, strategy, tactics, economic security, enterprise.

Л. Г. КВАСНИЙ, О. М. ПОПІВНЯК
г. Дрогобыч
О. Я. ЩЕРБАН
г. Львов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Исследованы особенности стратегического и тактического планирования деятельности предприятий. Определена последовательность проведения процесса стратегического планирования. Установлено, что самыми сложными условиями принятия стратегических решений являются нестабильные условия, в которых высокая степень неопределенности, что обуславливает низкую вероятность правильного выбора стратегического решения и отсутствие или низкую вероятность уверенности в достижении успеха предприятия. Доказано, что результатом стратегического планирования являются перспективные цели и стратегии, которые находят свое отражение в стратегических планах и программах деятельности предприятия. Таким образом, в статье охарактеризованы основные составляющие механизма обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий в нынешних условиях кризисного их состояния.

Ключевые слова: планирование, стратегия, тактика, экономическая безопасность, предприятие.

Стаття надійшла до редколегії 30.04.2015