

УДК 334.7:338.26

Д. В. Орлова, студент  
О. В. Долгалева, д. держ. упр., професор

Донбаська національна академія будівництва і  
архітектури, м. Краматорськ, Україна  
nik@donnaba.edu.ua

## ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено, яке місце займає стратегічне планування в системі управління. Для чого застосовується стратегічне планування. Характерні риси стратегічного планування.

**Ключові слова:** стратегічне планування, характерні риси стратегічного планування, стратегічне управління, процес стратегічного планування, основні передумови до переходу стратегічного планування, вплив стратегічного планування.

D. V. Orlova, student  
O. V. Dolgaleva, Doctor of Sciences in Public  
Administration, Professor

Donbas National Academy of Civil Engineering and  
Architecture, Kramatorsk, Ukraine  
nik@donnaba.edu.ua

## PROCESS OF STRATEGIC PLANNING AT THE ENTERPRISE

The article studies the place of strategic planning in the management system. What is strategic planning used for? Characteristic features of strategic planning.

**Key words:** strategic planning, features of strategic planning, strategic management, strategic planning process, basis of transition to strategic planning, strategic planning impact.

**Постановка проблеми.** У теперішній час кожне з підприємств направлене на пошук саме тих шляхів функціонування і розвитку на ринку, котрі змогли б далі забезпечити підприємству перевагу над конкурентами. Найбільш головним та необхідним з заходів для максимізації успіху діяльності підприємства - є вибір правильної стратегії планування. Саме від неї буде залежати ефективність подальшого розвитку підприємства. У зв'язку з підвищенням динаміки економічних та соціальних процесів, котрі зауважуються в суспільстві та швидкою зміною кон'юнктури на зовнішньому та внутрішньому ринках, потребою забезпечення незмінного розквіту суспільства в довгостроковій перспективі, все більше та більше стає актуальність та місце стратегічного планування. Планування є однією з основних та головних функцій в управлінні і у жодному разі не може існувати поза увагою науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні роки безліч вчених займалися проблемами стратегічного управління. Серед них найбільш суттєвими є дослідження у галузі стратегічного планування з урахуванням насамперед української економіки, які виконані в роботах: Е. Грицюка, В. Никифорака, А. Поддєрьогіна, Л. Буряка, І. Лукіної, Е. Пелихова, І. Бланка, В. Бабича, В. Герасимчука, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Д. Божка, та ін. Існує безліч підходів розуміння суті та насамперед необхідності використання планування. На думку Е. Грицюка, планування – це, перш за все, процес вироблення та прийняття рішень, що дають

зможу забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства в майбутньому.

Т. Макаровська та Н. Боднар, у свою чергу зазначають, що планування являє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період часу, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є визначення впливу стратегічного планування на ефективний розвиток підприємств, а також на досягнення поставлених цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень ринкового становища в Україні пропонує нові вимоги до високоякісного рівня керування підприємством, особливостями розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їхнього рішення. Це відноситься до усіх самостійних суб'єктів господарювання. Необхідна нова ідея управління, що відображає адекватним чином зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління, основою якого – стратегічне планування.

Одного єдиного поняття стратегічного планування не існує. На думку Д. Кліланда і В. Кінга, тривалість інтервалу стратегічного планування має велике методологічне значення. Як зазвичай, період планування має базуватися на економічних прогнозуваннях, що враховують в себе нові загальні тенденції, а не циклічні коливання економіки. Підприємство має планувати свою діяльність на такі можливості в майбутньому, які для нього є корисними, але не більше тих, котрі допускаються міркуваннями розумної точності. Існує аксіома: чим далі міркувати в майбутнє, тим менш надійним стає прогноз[1].

Через те, що стратегічне планування виступає плацдармом для всіх інших видів планування у межах підприємства, передусім розглянемо його. В літературних джерелах стратегічне планування визначається таким тлумаченням, як управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу. Воно опирається на чітко сформовану та обґрунтовану програмну заяву фірми, викладення додаткових цілей та завдань, великий господарський портфель і стратегію зростання.

Стратегічне планування є одним з найголовніших видів планування в компанії. Воно починається з визначення великих, конкретних цілей та місії компанії. Далі встановлюються більш точні цілі. Для досягнення бажаного результату збирається та аналізується повна інформація про внутрішнє середовище компанії, ситуації на ринку, її конкурентів, що може надалі вплинути на роботу компанії. Після проведення SWOT-аналізу готується деталізований звіт про сильні та слабкі сторони компанії її загрози та можливості, з котрими доведеться зіткнутись компанії.

Через те стратегічне планування має такі характерні ознаки: по-перше, на різницю від екстраполятивного довгострокового планування, коли прогнозування розробляється кожною функціональною службою, яка має на меті тільки свої інтереси, стратегічне планування засновується на принципово новому критерії до прогнозування стану навколишнього середовища: були вирішені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ).

СЗГ - це різні елементи зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма повинна або має отримати вихід. У відповідності з СЗГ у середині фірми відрізняють виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ – стратегічні господарські центри. Надалі СЗГ одержали назву «стратегічні поля бізнесу». Поле бізнесу – це продукт, який знаходиться в тісному зв'язку з ринком збуту.

По-друге, вагомим значенням стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування висуває розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант зорієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням припустимих ситуацій в майбутньому.

Процеси стратегічного планування посідає головне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних та східних фірм користуються стратегічним плануванням для того, щоб змінити себе на краще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- 1) потреба реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- 2) необхідність в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- 3) посилення конкуренції;
- 4) інтернаціоналізація бізнесу, розширення зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- 5) присутність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні завдання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- 6) розвинення теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього;
- 7) наявність потужних інформаційних мереж для вивчення сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, а також умов конкуренції;
- 8) посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- 9) потрібність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

На нинішньому етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом та сприймається, як метод подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, винайшли, що систематичне використання стратегічного планування здатно значно покращити результати діяльності. На підставі узагальнення переваг стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, можна відмітити що воно:

- дає змогу обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як дійовий спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- гарантує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам розуміння перспективи підприємства;
- розділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю[4].

Узагальнюючи викладене, найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування підприємства:

- 1) у системі стратегічного планування вирішуються декілька стратегічних проблем підприємства;
- 2) стратегічне планування має ітеративний, творчий характер;
- 3) до основи стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»;
- 4) за умов мінливості та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером;
- 5) стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
- 6) розробка стратегії базується на принципі альтернативності;
- 7) стратегічне планування направлене на пошук нових можливостей підприємства;
- 8) у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства;
- 9) стратегічне планування потребує неабияких інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;
- 10) система стратегічного планування формує передумови ефективної діяльності підприємства;
- 11) суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;
- 12) стратегічне планування відрізняється гнучкістю.

На підставі розглянутих насамперед елементів стратегічного планування зазначимо, що стратегічне планування не є панацеєю для підприємств, концепція стратегічного планування ще знаходиться в стадії розробки і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

**Висновки.** В теперішніх умовах господарювання, стратегічне планування є однією з головних умов ефективного функціонування, економічного зростання і розвитку будь-якого підприємства. Стратегія стає життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може перешкоджати зміні умов навколишнього середовища. Функція стратегічного планування полягає в тому, щоб зробити оперативні, поточні управлінські рішення науково обґрунтованими в умовах економічної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища та існування підприємства.

---

### Література

1. Дикань В. Л.,Зубенко В.О.,Маковоз. О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013, 272 с.
2. Кропивний С.Ф. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000, 528 с.
3. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2003, 304 с.
4. Самкова Е. Р.,Шевчук С. А. Особливості планування на підприємствах в сучасних умовах ринкової економіки. URL:[http://www.rusnauka.com/9\\_EISN\\_2007/Economics/21538.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21538.doc.htm)(дата звернення: 02.04.2018).
5. Швець.Л. М.. Запорізька державна інженерна академія. Стратегічний менеджмент. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>(дата звернення: 02.04.2018).