СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Т.Л. Керанчук, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

Однією з головних складових процесу стратегічного управління підприємством є здійснення стратегічного планування, яке пов'язано безпосередньо з процесом обґрунтування стратегічних альтернатив та стратегій розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Як правило, процес стратегічного планування охоплює наступні напрями:

1. Здійснення портфельного аналізу.
2. Розробка корпоративної стратегії та забезпечуючих стратегій.
3. Формування результатів стратегічного планування.

Зміст другого напрямку є достатньо дослідженим, тому надалі мова буде йти про уточнення змісту першого та третього напрямків стратегічного планування.

Портфельний аналіз проводиться з метою формування корпоративного портфеля, що представляє собою сукупність так званих полів бізнесу (або стратегічних бізнес одиниць (СБО). В рамках такого планування *на першому етапі* визначаються види продуктів і формуються продуктові програми разом з необхідним для їх реалізації матеріальним і трудовим потенціалом. Фактично, в даному випадку мова йде про планування так званих стратегічних полів бізнесу, планування необхідної для цього інфраструктури та функціональних і регіональних стратегій на рівні підприємства в цілому та окремих полів бізнесу. В зв'язку з цим виникає необхідність в тлумаченні сутності поняття «стратегічне поле бізнесу». Поле бізнесу — представляє собою групу продуктово-ринкових сегментів, для яких може бути сформована довгострокова незалежна від інших одиниць цілісна стратегія, яка дозволяє створити і зберегти конкурентні переваги.

Тобто в якості полів бізнесу можуть виступати окремі продукти, продуктові групи, продуктові програми з відповідним потенціалом. Наприклад, якщо мова йде про діяльність меблевого комбінату, то в якості стратегічних полів бізнесу можуть виступати серійне виробництво блочних металевих та дерев'яних меблів, шаф, стінок, або одиничне виробництво обладнання для банківських установ, або серійне виробництво стільців.

Яскравим прикладом побудови системи планування діяльності на основі полів бізнесу є діяльність компанії «Siemens» [1, с.675]. В цьому концерні найменшими

стратегічними одиницями є поля бізнесу. В цьому концерні виділено біля 300 полів бізнесу, які утворюють базу для розробки стратегії бізнес-відділень, а також дають інформацію щодо проведення наскрізного аналізу та планування комерційних те регіональних структур на рівні всього концерну. Розроблені плани перевіряються в центральному відділі планування та розвитку. Слід зазначити, що процес виділення полів бізнесу має бути чітко формалізований.

Стратегії полів бізнесу формуються в ході бізнес-планування. Під бізнес – плануванням, в даному випадку, розуміється єдиний процес, який поєднує довгострокове цільове планування та реалізацію цілей в оперативній перспективі. Тобто, бізнес-планування пов'язує стратегічне планування полів та сегментів бізнесу з плануванням відповідних заходів та економічних показників (оперативне планування): це означає, що ключові показники бізнес-планів на наступний за поточним рік мають утворювати так звані бюджетні рамки, які є базою для детального планування бюджету. Саме бюджети є одним з основних інструментів, який опосередковує взаємозв'язок між стратегічним та оперативним плануванням.

Досвід західних фірм показує, що концепція СЗГ і СБО -це ефективний інструмент, що забезпечує фірмі ясне уявлення про майбутній стан її оточення, що дуже важливо для прийняття стратегічних рішень.

Після визначення полів бізнесу *на другому етапі* визначається конкурентоспроможність усіх бізнес-одиниць фірми і перспективи розвитку ринків, які цікавлять фірму, *на третьому етапі* для кожної бізнес-одиниці розробляється бізнес-стратегія (ділова стратегія), *на четвертому етапі* оцінюється відповідність бізнес-стратегій корпоративній стратегії, у першу чергу з погляду рівня розрахункового прибутку і необхідних ресурсів.

Формування результатів стратегічного планування є завершальною ланкою цього процесу і передбачає розробку так званих *стратегічних формулярів [3]*, які можуть стосуватися як діяльності компанії в цілому, так і діяльності окремих бізнес-одиниць (полів або сегментів бізнесу). В стратегічному формулярі мають бути зафіксовані наступні обов'язкові параметри розвитку компанії або окремих бізнес-одиниць:

Цільова картина діяльності — вона представляє собою чітко сформульовану місію компанії (бізнес-одиниці). Наприклад: «Наше підприємство випускає ексклюзивні вироби».

Цільові показники діяльності. Більшість цих показників носять, як правило, якісний характер, але можливим є визначення і деяких кількісних показників. В якості основних цільових параметрів діяльності можуть обиратися наступні показники: частка ринку, рентабельність на інвестований капітал (ROI), цільова структура капіталу, бажана тенденція зміни показника суми покриття 2 або відносний її вираз.

Стратегії розвитку компанії або бізнес-одиниць. Такі стратегії представляють собою основні шляхи досягнення поставлених перед компанією цілей. Наприклад: «підприємство має досягти цільових параметрів за рахунок більш широкого використання реклами, стимулювання збуту та сервісного обслуговування клієнтів».

Основні передумови досягнення цілей. Фактично такі передумови представляють собою певні прогнози щодо діяльності компаній конкурентів, прогнози поведінки основних клієнтів та постачальників на ринку.

Перелік конкрентних заходів, реалізація яких є необхідною умовою досягнення місії та визначених цільових показників діяльності. Приладом такого роду заходів може бути: розробка нової концепції рекламування за участю рекламної агенції; пошук та додаткове навчання менеджерів по продуктах і т.д. Тобто, ці заходи вже мають в більшій мірі конкретний характер, але їх ще не можна

відносити до категорії оперативних, оскільки на рівні розробки стратегічних формулярів не визначено конкретних термінів їх виконання.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Хан Д.* Планирование и контроль: стоимостно-ориентированная концепция контроллинга. / Пер с нем. Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача. — М.: Финансы и статистика, 2005.

2. *Савчук В.П.* Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. — К.: Изд. Дом «Максимум», 2005.

3. *Серфлинг К.* Примеры и решения по проблемам расчета затрат / Пер с нем. Под ред. В. Толкача. — Мн.: Вассамедиа, 2001.