

УДК 339.09

STRATEGIC PLANNING AND THE ROLE OF STRATEGY IN THE ENTERPRISE PERFORMANCE

A. Kuzmuk

National University of Food Technologies

Key words:

*Strategy
Planning
Process
Strategic planning*

Article history:

Received 21.04.2011

Received in revised form

03.05.2014

Accepted 19.05.2014

Corresponding author:

A. Kuzmuk

E-mail:

npnuht@ukr.net

ABSTRACT

This article clarified the concept of strategic planning as a basic component of strategic management, and the main stages of strategic planning, justified requirements that will ensure maximum results.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І РОЛЬ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.М. Кузьмук

Національний університет харчових технологій

У статті уточнено поняття стратегічного планування як базової складової стратегічного управління, виділено основні етапи стратегічного планування, обґрунтовано вимоги, дотримання яких забезпечить максимальний результат.

Ключові слова: стратегія, планування, процес, стратегічне планування.

В сучасних умовах підприємствам, що хочуть працювати на ринку, залучати нових замовників і вистояти в конкурентній боротьбі, життєво необхідно приділяти достатню увагу такому питанню, як планування на підприємстві. Це питання залишається актуальним, адже саме планування надає можливість передбачати і діяти, випереджаючи час. Планування посідає особливе місце в системі управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в суспільстві, і регулюванні їх напрямку і динаміки. Планування соціально-економічного розвитку здійснюється з метою розробки обґрунтування й прийняття оптимальних рішень щодо вибору пріоритетних напрямків позитивних змін соціально-економічних процесів, дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє, виявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні).

Питанням планування присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких варто виділити: Р.Акоффа, Г. Бенвеністе, А.М.Богатирьова, С.Л.Брю, М.І.Бухалкова, Д.Д.Вачугова, А.І.Льїна.

Дослідники по-різному тлумачать значення терміна «планування». Наприклад, «Планування — це дія, розроблена завчасно» [1, с.35]. В Економічній енциклопедії планування визначається як особлива форма діяльності, змістом якої є розробка і реалізація планів, а планування на підприємстві — це: 1) складова процесу формування і виконання державного плану економічного і соціального розвитку країни; 2) сукупність управління виробництвом [2; с.749]. В.А.Горемикін, А.Ю. Богомолів розуміють під цим терміном «проект бажаного майбутнього і ефективні способи його досягнення» [3; с.31]. Англійський вчений Дж. Рігтс вважає, що планування «включає в себе визначення шляхів досягнення поставлених цілей і оцінку засобів реалізації наявних варіантів з урахуванням того, що мета планування — обґрунтування рішень» [4; с.124]. С.Л. Брю, К.Р. Маконел пропонують таке визначення: «Планування — процес, який досліджує проблеми ефективного використання обмежених виробничих ресурсів та управління ними з метою досягнення максимального задоволення матеріальних потреб людини» [5; с.248]. Узагальнюючи, слід зазначити, що планування:

- це процес;
- це сукупність методів;
- це вид діяльності.

Наведені вище визначення узагальнено в таблиці.

Таблиця. Узагальнення поглядів різних вчених на визначення категорії «планування»

| Група | Автор | Визначення |
|--------------------|--------------------------------|---|
| Процес | Б. Гай | Процес піклування про те, що повинно вироблятися, тому що ми можемо уникнути помилок і використати можливості. |
| | В.А.Горемикін | Процес обробки інформації стосовно обґрунтування майбутніх цілей, визначення найкращих способів їх досягнення. |
| Сукупність методів | J.S.Schwendiman | Сукупність методів, розроблених завчасно. |
| | Большая советская энциклопедия | Сукупність методів, які дозволяють вибрати із багатьох можливих варіантів розвитку суб'єкта найкращий (оптимальний), який забезпечить найбільш ефективне використання ресурсів. |
| | А.М Богатирьов | Практична діяльність у сфері виробництва, розподілу і споживання суспільних благ, яка вивчає можливість використання. |

Джерело: складено автором за [3, 6, 7, 8,9]

Отже, планування — це процес визначення цілей діяльності підприємства, досягнення яких наблизить підприємство до бажаного ним стану в майбутньому.

Планування передбачає дотримання певних принципів, серед яких можна виділити: достовірність, раціональність, науковість, компактність, наочність, гнучкість [10; с.34].

За змістом і формою прояву слід розрізняти такі види (форми) планування і планів:

1. З точки зору обов'язковості планових завдань виділяють:

– директивне планування — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Директивні плани мають, як правило, адресний характер і відрізняються надмірною деталізацією. Таке планування може бути ефективним засобом вирішення багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення [11; с. 86];

– індикативне планування є антиподом директивному, оскільки даний вид плану не має обов'язкового до виконання характеру, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. Має інформаційний, орієнтуючий характер (контрольні цифри, економічні регулятори) [12; с.107].

2. Залежно від терміну, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків прийнято розрізняти:

– довгострокове (перспективне) планування (понад 5 років). Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, соціальний, економічний і науково-технічний розвиток;

– середньострокове планування (від 1 до 5 років). На деяких підприємствах середньострокове планування сумісне з поточним. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану, що є, по суті, короткостроковим плануванням;

– короткострокове (поточне) планування (до 1 року): піврічне, кварталне, місячне, декадне, тижневе і добове планування.

3. За складом планових рішень розрізняють:

– стратегічне планування — на основі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово-асортиментної програми підприємства, а також структура й обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва та реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством у цілому [15; с. 152];

– поточне (оперативно-календарне планування) — у підсистему поточного планування входить розробка планів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів підприємства, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках поточного планування розробляються також окремі проекти здійснення загальних стратегічних і поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства [11; с. 89].

На сьогодні стратегічне планування багато в чому набуло нового змісту, збагатилося за рахунок синтезу з новим підходом. Поряд із формальними,

кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним методом досягнення успіху в бізнесі, стратегічне планування в той же час створює основу для успішної діяльності підприємства.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. [14, с. 562]. Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства і створити потенціал для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі і виробляє шляхи їх досягнення.

Стратегічне планування — це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства й ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища [15; с 76].

У рамках стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів. Цей процес включає розподіл таких обмежених ресурсів: матеріальні та фінансові фонди, дефіцитні управлінські таланти й технологічний досвід.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини фірми з зовнішнім оточенням. Необхідно пристосуватися як до сприятливих можливостей, так і до загроз.

3. Внутрішня координація. Включає узгодженість стратегічних дій для відображення сильних і слабких сторін діяльності фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

4. Стратегічне передбачення. Передбачає здійснення прогностичних процедур, що можуть базуватись як на інтуїтивному, так і на формалізованому підходах [16; с. 88].

Виділяють декілька складових системи стратегічного планування на підприємстві:

- а) місія, головна мета і система довгострокових цілей;
- б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні);
- в) тактика;
- г) політика;
- д) програми, правила, процедури.

Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Розробка і реалізація стратегії — найважливіша функція керівників фірми вищої ланки управління. Стратегія формулює основні цілі фірми і шляхи їхнього досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу фірми [17, с. 24].

На думку науковців, стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції [18, с.42]. Існує декілька поглядів на поняття стратегії: 1) стратегія — це вміння керувати або планувати; 2) стратегія — це першочерговий засіб досягнення основної мети. Власне кажучи, основна мета — це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною. Розглядаючи стратегію в такому аспекті, її можна визначити як невід’ємну частину співвідношення «мета — засіб» [19, с.117]. Стратегія — це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [18, с.43].

За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Для розробки й здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, таких як мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

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 витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування базується на чітких планах, які дають змогу перетворити цілі в реальні результати. Ієрархічність планів зображена на рисунку.

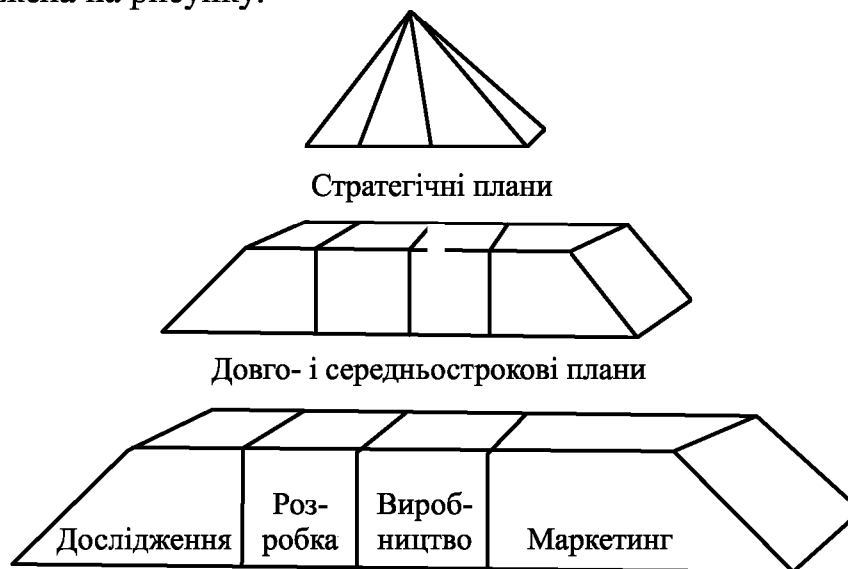


Рис. Типи планів і сфера планування [20]

Як видно з рисунка, стратегічні плани відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Говорячи про стратегічний план, маємо на увазі підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час; інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб. [19, с.269]. Стратегічний план хлібозаводу має кілька «зрізів»:

«часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- і короткострокові плани та бюджети.

«функціональний» — визначає напрямки й темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

«ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

«виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Можна виділити низку переваг стратегічного планування, серед яких:

1) зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, прогнозування їхніх наслідків;

2) орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;

3) визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

4) підготовка майбутнього і до майбутнього;

5) розподіл відповідальності між поточною та майбутньою діяльністю.

Втім стратегічне планування має також ряд недоліків, серед яких:

1) відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень і розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

2) відсутність альтернативних планів;

3) недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування;

4) слабо розвинена система поточного аналізу, контролю й коригування стратегічних планів;

5) догматична гіперболізація значення цифрових показників;

6) недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;

7) недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Висновки

Отже, планування посідає центральне місце в системі функцій управління: з планування розпочинається процес управління і з'являється управлінське рішення; від планування залежить якість самих рішень, передбачається успіх чи неуспіх усієї управлінської діяльності; управлінське рішення пов'язує минуле з майбутнім через сучасне, забезпечуючи безперервний перебіг усіх управлінських процесів.

Література

1. *Бухалков М.И.*,. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА, 2000. — 395с.

2. *Економічна енциклопедія*. Т 1. / За ред. Мочерного С.В. — К.: Академія, 2001. — 848с.
3. *Горомыкин В.А.*, Планирование на предприятии: учебное пособие/ В.А. Горомыкин, Э.Р. Бутулов, А.Ю. Богомолов. — М.: Рилант, 2000. — 328 с.
4. *Riggс Дж. Л.* Система продукту: планування, аналіз і управління: книга / Джеймс Л. Ріггс. — М.: Джон Віллі і сини, 1970. — 454 с.
5. *Брю С.Л.*, Економікс: навч. посібник / С.Л. Брю, К.Р. Макконел. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 974 с.
6. *Бенвенисте Г.* Овладение политикой планирования: навч. посібник/ Г. Бенвенисте.: пер. с англ. — М., 1994. — 304с.
7. *Швендіман Дж. С.* Стратегічне і довгострокове планування для ТНК: книга / Дж. С. Швендіман. — Н.Ю.: Молитва, 1973. — 425 с.
8. *Большая советская энциклопедия: энциклопедия*. Т. 19. Историзм — Канди/ Глав. ред. Введенский. — 2-е изд. — Москва: Большая советская энциклопедия, 1975. — 864 с.
9. *Богатирьев А.М.* Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія / А.М. Богатирьев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова. — О.: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеська національна академія харчових технологій, 2003. — 274 с.
10. *Єжова Л. Ф.* Інформаційний маркетинг: навч. посібник / Л.Ф.Єжова. — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с.
11. *Москалюк В. Є.* Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2002. — 252 с.
12. *Тарасюк Г.М.*, Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Г.М.Тарасюк, Л.І.Шваб. — К.: Каравела, 2003. — 432с.
13. *Карлоф Б.*, Деловая стратегия: уч. пособие / Б.Карлофф. — М. Экономика, 1995.— 229 с.
14. *Круглов М. И.*, Стратегическое управление компанией: уч. пособие / М.И. Круглов. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с.
15. *Саєнко М. Г.*, Стратегія підприємства: Підручник /М. Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
16. *Осовська Г. В.*, Основи менеджменту : Навч. посібник для студ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К.: Кондор, 2005. — 860 с.
17. *Хойер В.*, Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. — М.: Новости, 1991. — 200 с.
18. *Хрущ Н.А.*, Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. — 2008. — №8. — С. 45–48 с.
19. *Іванілов О. С.*, Економіка і організація виробництва: навч. посібник / О.С.Іванілов. — Х: Вища шк., 2001. — 332 с.
20. *Шершньова З. Є.*, Стратегічне управління: Підручник./ З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.М. Кузьмук

Национальный университет пищевых технологий

В статье уточнено понятие стратегического планирования как базовой составляющей стратегического управления, выделены основные этапы стратегического планирования, обоснованы требования, соблюдение которых обеспечит максимальный результат.

Ключевые слова: *стратегия, планирование, процесс, стратегическое планирование.*