

Н.Т. Мала, О.В. Грабельська
Національного університету “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Мала Н.Т., Грабельська О.В., 2013

Розглянуто сутність планування, фази (етапи) його розвитку; охарактеризовано принципи стратегічного планування; досліджено підходи щодо побудови моделі стратегічного планування; запропоновано власну модель планування економічного розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, розвиток, економічний розвиток, планування, модель.

N. Mala, O. Grabelska
Lviv Polytechnic National University

STRATEGIC PLANNING ECONOMIC DEVELOPMENT ENTERPRISE

© Mala N.T., Grabelska O.V., 2013

In the article considered a essence of planning, phases (stages) its development; describes the principles of strategic planning; approaches to build strategic models is considered; own model of planning for economic development is proposed.

Key words: strategy, development, economic development, planning, model.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Підприємство в процесі своєї діяльності за допомогою планування має можливість вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Актуальною проблемою сучасності є забезпечення стабільного розвитку підприємств, що зумовлює зростання ролі стратегічного планування. Дослідження процесу побудови та підходів до вибору моделі стратегічного планування допоможе суб'єктам господарювання впровадити ефективну систему стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Вагомий внесок у дослідження ролі планування в управлінні підприємством зробили вітчизняні та іноземні науковці, зокрема: Р. Акофф, І. Ансофф, В. Архіпов, В. Бабиц, О. Віханський, Г. Висоцький, В. Герасимчук, П. Друкер, В. Єфремов, О. Кузьмін, Л. Мельник, В. Пономаренко, С. Попов, З. Шершньова, О. Ястремська.

До сьогодні не досягнуто єдності щодо сутності планування. Деякі науковці розглядають його як вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан організації [2, с. 46]. Інші розглядають планування як процес визначення цілей підприємства, які воно передбачає досягти за певний період, а також способів досягнення поставлених цілей [1]. Також планування трактують як процес прийняття управлінських рішень, які пов'язані з майбутніми подіями та здійснюються на основі систематичної підготовки [4, с. 11–12]. Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб виокремлюють три напрями планування: прогресивне (здійснюється від нижчих рівнів організації до вищих), ретроградне (полягає у деталізації його показників зверху донизу за ієрархією) і кругове (являє собою синтез розглянутих вище напрямів) [2, с. 50].

Цілі статті. Дослідження цієї проблеми зумовлює постановку таких цілей:

- проаналізувати підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до побудови моделі стратегічного планування економічного розвитку;
- розробити власну модель планування економічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Система планування пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлена зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази [7, с. 4–5]:

Ї I фаза – поточне планування та бюджетування – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно. Ознаки: контроль і управління “за відхиленнями” факту від “плану”; короткостроковість планів (до року); внутрішня спрямованість; підприємство було закритою системою; спрямованість плану – на поточну прибутковість;

Ї II фаза – екстраполяційне планування – виникло в середині XX ст., коли відзначено швидкі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них. Ознаки: довготермінове планування, для якого з'явилися уже умови; планування від досягнутого рівня до зростання; основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; використання економіко-математичних моделей; зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою; спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість;

Ї III фаза – стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років XX ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, стало важко;

Ї IV фаза – стратегічне управління. Особливо нагально постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим, власне, і зумовлена поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле. Це стратегічний менеджмент.

Українські підприємства намагаються активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення довготермінової ефективності діяльності. На підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо [5, с. 5].

Стратегічне планування ґрунтується на основних положеннях – принципах стратегічного планування, які характеризують планову діяльність підприємства. Дотримання їх дасть змогу поліпшити якість процесів управління на підприємстві.

Досягти мети стратегічного планування можливо, якщо воно відповідає таким основним принципам [8, с. 421–422]:

Ø цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;

Ø багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дає змогу реагувати на середовище, яке змінюється, перейшовши на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

Ø глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

Ø спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися у певній послідовності з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

Ø безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство на початкову позицію;

Ø наукова та методична обґрунтованість, які спрямовані на використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

Ø реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

Ø гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дають змогу враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами “життєвих циклів”;

Ø ефективність і соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – не лише вирішення суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

Ø кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;

Ø довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у довгостроковій перспективі.

До принципів стратегічного планування також зараховують [6]:

Ї спадковість стратегічного і поточного планів. Поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Планових показників у короткострокових планах повинно бути більше, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не мають суперечити затвердженим показникам стратегії організації;

Ї соціальну орієнтацію, що передбачає соціальний розвиток колективу поряд з вирішенням технічних, технологічних, економічних проблем, екології, безпеки продукції, що випускається;

Ї ранжування об'єктів планування за важливістю, що необхідно для раціонального розподілу наявних ресурсів;

Ї узгодженість з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту, що досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;

Ї варіантність, яка забезпечується розробленням не менше ніж трьох альтернативних варіантів досягнення тієї самої мети і вибором оптимального варіанта з найменшими витратами;

Ї економічна обґрунтованість. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів;

Ї автоматизація систем планування. Застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін за стадіями життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передавання особі, яка приймає рішення.

Стратегічне планування на підприємстві передбачає:

• формулювання стратегії розвитку організації з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу;

- мінімізацію ризиків діяльності підприємства;
- виконання планово-економічних розрахунків;
- пошук шляхів адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі.

М. Мескон та інші науковці вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії. О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання. С. Попов запропонував порівняно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розроблення, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розроблення і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [3].

Для нової логіки стратегічного управління особливо показовою є модель Г. Мінцберга, яка складається із семи основних елементів. По-перше, стратегія виникає на організаційному ґрунті, неначе “дикоросла рослина”, а не утворюється у результаті цілеспрямованої діяльності. Для цього важливо підтримувати ініціативу й не поспішати з упровадженням формальних планових схем. Перше місце посідає процес планування, а не план як документ. Планування як засіб структурування відкладається на завершальний етап. По-друге, стратегічні ідеї можуть зароджуватися у різних місцях підприємства. Оскільки підсистеми підтримують багатоаспектний зв'язок із зовнішнім середовищем, то імпульсом для зародження нових ідей можуть слугувати в одних випадках поява нових проблем, а в інших — виникнення нових можливостей. Динамічним ядром розроблення стратегічного плану може стати кожен менеджер, працівник, керівник середньої ланки тощо. По-третє, відбір рішень з наявних альтернатив відбувається селективним способом з використанням різноманітних форм структурування й систематизації. Цей процес докорінно відрізняється від класичної схеми видалення “дикорослих” стратегічних ідей. По-четверте, процес “дозрівання” ідей може бути формально структурованим, але без надмірного дотримання усталених процедур. Підприємство виступає як організація, що самонавчається, яка здатна виявляти результати процесів ще в зародковому стані й вигідно їх використовувати. По-п'яте, стратегічний процес не підлягає періодизації, момент його зародження важко розрахувати завчасно. Часто це результат взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому стратегічне мислення має не обмежуватися своїм підприємством. По-шосте, роль менеджерів вищого рівня в цьому процесі зводиться до особливого роду діяльності — метауправління. Вони повинні відстежувати відповідність процесів генерування ідей та прийняття рішень стосовно встановлених правил. По-сьоме, плановикам та їхньому робочому інструментарію також належить нова роль — модераторів процесу під час обговорень стратегічних ідей. Вони мають передавати свої знання та навички володіння інструментарієм планування іншим працівникам. Сам інструментарій не втрачає своєї цінності, навпаки, його варто використовувати як процесуальний засіб [4, с. 18–19].

Еволюційно склалося, що в стратегічному управлінні продовжує домінувати функція стратегічного планування. Починаючи з 1962 р., коли в *Harvard Business Review* опубліковано статтю Ф. Гілмора та Р. Брандербурга “Анатомія корпоративного планування”, література із питань стратегічного планування була перенасичена моделями, в яких робили спроби формалізувати процес стратегічного планування. Однак всі моделі ґрунтуються на одній теоретичній конструкції або базовій моделі, відрізняючись окремими аспектами.

Модель Гарвардської школи бізнесу. Цю модель, сформовану на засадах SWOT-аналізу, розробляли протягом тривалого періоду науковці Гарвардської школи бізнесу під керівництвом К. Ендрюса та К. Хрістенсона. Відповідно до моделі процес формування стратегії полягає у перетині виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища, що виявляється у ключових факторах успіху, а також сильних та слабких сторонах ресурсного потенціалу підприємства, які проявляються через унікальні здатності до розвитку. Можливості зовнішнього середовища реалізуються за допомогою сильних сторін діяльності підприємства. Крім того, необхідно виявити загрози зовнішнього середовища, а слабкі сторони звести до мінімуму. На формування стратегії, її оцінювання і вибір найкращого варіанта істотно впливають цінності вищого рівня управління, а також етичні норми суспільства, які проявляються через соціальну відповідальність бізнесу.

І. Ансофф розробив свою принципову модель формування стратегічного плану розвитку підприємства. У його моделі дві принципові особливості. По-перше, автор використовує поняття формалізованих цілей, на відміну від цінностей вищого рівня управління, які запропоновані в моделі Гарвардської школи бізнесу. По-друге, стратегічний план чітко розробляється за формалізованим підходом, за певною блок-схемою. Повна блок-схема містить 57 блоків. Реакцією на зовнішні сигнали є визначені цілі розвитку підприємства, відповідно до яких оцінюється потенціал підприємства і зовнішнього середовища. Цілями такого аналізування є ідентифікація можливостей для прийняття основних стратегічних рішень для подальшого проникнення на основні

ринки збуту і диверсифікації виробництва. Також в моделі Ансоффа є зворотний зв'язок, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану і неперервність процесу його реалізації.

Г. Стайнер – чемпіон за обсягом написаного на тему планування. Модель Стайнера ближча до моделі Гарвардської школи бізнесу. Разом з тим в ній є елементи, які дають змогу виокремити її із низки інших моделей стратегічного планування. По-перше, Г. Стайнер намагається об'єднати модель І. Ансоффа та гарвардську модель, пропонуючи всебічний аналіз, повноту подання процесу планування, чітку послідовність етапів формування і деталізацію результатів дій. Також у своїй моделі Г. Стайнер показує зв'язок між стратегічним плануванням та середньотерміновим та тактичним плануванням, що має принципове значення для формування стратегічного плану [5, с. 30–35].

У своїх працях З. Шершньова значну увагу приділяє розгляду моделей стратегічного планування. Модель стратегічного планування на основі “стратегічної прогалини” передбачає розрахунок так званої нижньої межі “стратегічної прогалини”, тобто показників діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, дохідності тощо, які розраховують за принципом “від необхідного”, можна визначити верхню межу “стратегічної прогалини”.

Модель стратегічного планування, що ґрунтується на врахуванні ринкових переваг, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основну увагу звернуто на врахування інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, передбачає, що цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає ширший спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на “стратегічну прогалину”. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розроблення відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

Відповідно до моделі стратегічного планування, що враховує розміри підприємства, велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з виконанням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Невеликі фірми малого бізнесу застосовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується для формування планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не формуються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито порушену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розроблення та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation [8, с. 432–440].

У конкурентній боротьбі дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різного роду змін. Планування економічного розвитку передбачає розробку цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність планування, найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дають підстави розглядати планування економічного розвитку як процес, який реалізується у кілька етапів:

1. Розроблення цілей розвитку підприємства (формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання).

2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства (вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей).

3. Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства (збір та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації).

4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо).

5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як: цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека).

6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів).

7. Виконання планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства).

8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації (тобто розроблення найефективнішого для підприємства плану економічного розвитку).

9. Вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку).

10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства (здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій).

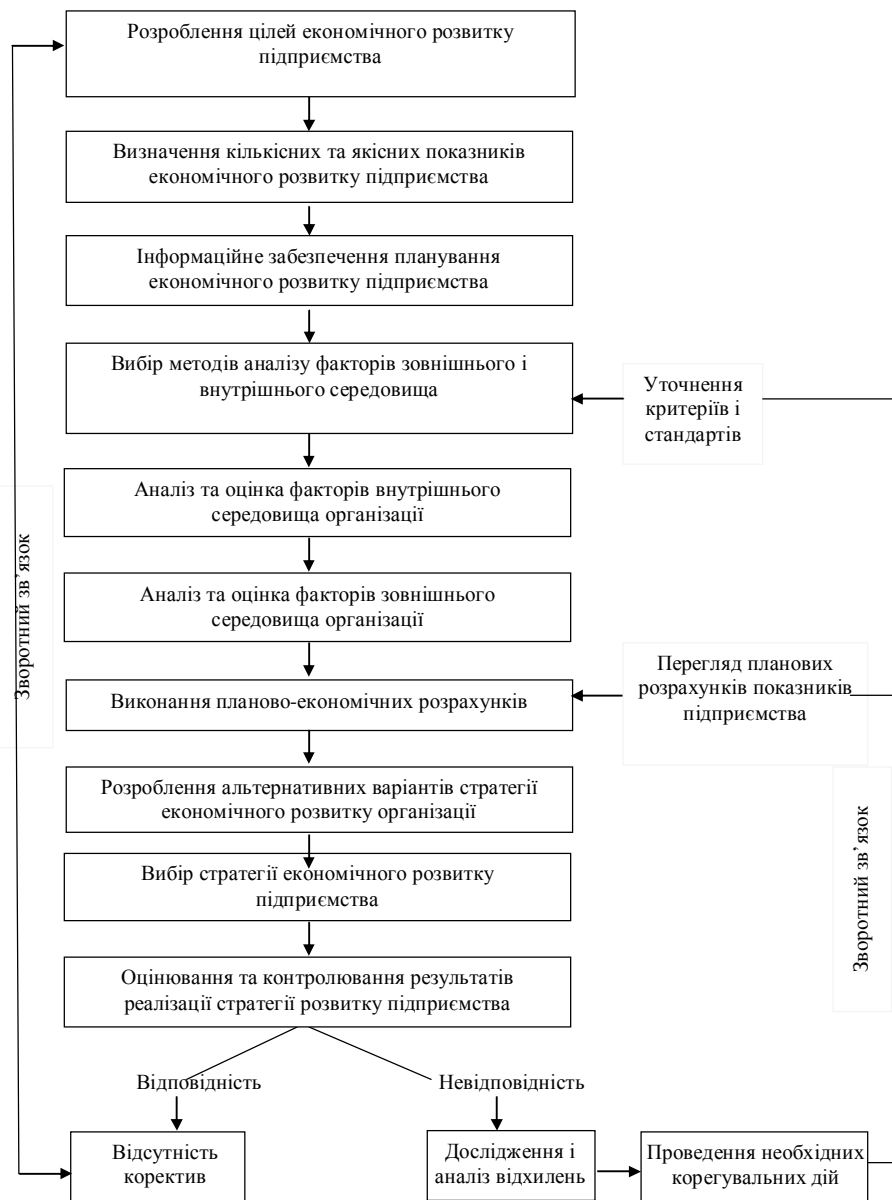
Організацію і послідовність здійснення процесу планування економічного розвитку відображено на рисунку.

Проаналізувавши підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо побудови моделі стратегічного планування, можна зробити висновок, що кожна з розглянутих моделей має характерні особливості і не може бути використана для будь-якого підприємства. Вибір найбільш оптимальної моделі стратегічного планування – багатоплановий процес.

В Україні небагато організацій, які використовують підходи стратегічного планування та стратегічного управління. Українські реалії демонструють істотне відставання від світової практики використання стратегічного менеджменту. Відсутність кваліфікованого персоналу, достатніх знань та частота зміни середовища призводять до неможливості використання надбань стратегічного менеджменту.

Щодо досвіду іноземних вчених, прикладних аспектів західних підприємств у сфері стратегічного менеджменту, то вони повинні застосовуватись з певними застереженнями, з урахуванням особливостей вітчизняної економіки. Крім того, зміни в системі менеджменту в момент їхньої реалізації спричиняють зростання економічного ризику. Керівництво за цих умов повинно забезпечити створення атмосфери, яка б надихала співробітників на сприйняття змін, мінімізувала опір, не виключаючи ризикованих дій, допомагала їм розкрити свої можливості [5, с. 28].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження стратегії економічного розвитку. Вона визначає напрям діяльності організації, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план містить техніко-економічне обґрунтування та програму діяльності підприємства, то стратегія розвитку є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища.



Модель процесу планування економічного розвитку

Перспективою подальших досліджень є визначення економічних показників, які дадуть змогу оцінити та дати характеристику кожній складовій планування економічного розвитку.

1. Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1584072047478/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva_-_kovalchuk_iv.
2. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. [Електронний ресурс] / А.П. Міщенко. – 2-ге вид. – Дн-к: Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с. – Режим доступу: http://libfree.com/123307881-marketingstrategichne_upravlinnya_mischenko_ar.html.
4. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / В.Є. Москалюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.;
5. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
6. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bookbrains.com/book_406.html.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
8. Шериньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шериньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.