

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Розглянуто основні методичні аспекти розвитку стратегічного планування в системі управління промисловими підприємствами на засадах багатоваріантного аналізу для досягнення цілей підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.*

*The basic aspects of development of the strategic planning are considered in control system by industrial enterprises on principles of multiple analysis for achievement of aims of increase of efficiency of activity of industrial enterprises.*

*Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, стратегічні альтернативи, стратегічна платформа, стратегічне управління*

*Keywords: strategic planning, strategy, strategic alternatives, strategic platform, strategic management*

Основні тенденції розвитку промислових підприємств України засвідчують про те, що для забезпечення їх поступального розвитку необхідно цілеспрямовано запроваджувати системи стратегічного планування на середньострокову перспективу терміном 3-5 років. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності до сучасного рівня міжнародних корпорацій. Аналіз визначень категорій «стратегічне планування», «система стратегічного планування» показує, що в сучасних наукових джерелах та працях немає однозначності та єдності у їх трактуваннях. Різносторонність та багатогранність поглядів науковців зумовлюють необхідність у додатковому дослідженні семантики даних понять, результати якого б дозволили запропонувати більш дієві механізми формування та розвитку системи стратегічного планування та відповідних адаптованих до вітчизняних умов управлінських технологій для досягнення цілей підвищення ефективності функціонування промислових підприємств з урахуванням впливу мінливого зовнішнього середовища їх функціонування.

Значний внесок у розвиток цілісних концепцій стратегічного управління та планування зробили відомі зарубіжні науковці, зокрема: Р. Акофф, І. Ансофф, Р. Бранденбург, А. АAKER, Д. Хассі, П. Друкер, І. Макміллан, Г. Міцберг, Дж.Б. Куїнн, Б. Карлоф, У.Кінг, Д. Кліланд, Дж.Стейнер, Дж.Гелбарт М. Портер, Р. Фостер, Р. Фаснахт та ін. Серед вітчизняних науковців слід виділити найбільш вагомні праці В. Бабича, Д. Богині, В. Сфремова, О. Віханського, В. Геєця, І. Лукінова, Л. Мельника, А. Наливайка, В. Пономаренка, С. Попова, О. Тридіда, З. Шершньової, А. Шегди, Л. Шевчука, Р. Фатхутдінова, А. Яковлева та ін. Проаналізувавши останні публікації з даної тематики, слід зазначити, що незважаючи на широке розмаїття лексико-семантичних значень, основний зміст категорії «стратегічне планування» поєднується із змістом поняття «стратегія», яка передбачає дію та поведінку певного суб'єкта у ринковій економіці. Різні автори дають суперечливі визначення поняття стратегічне планування, не

говорячи вже про недостатність наукових досліджень проблематики розвитку стратегічного планування вітчизняних промислових підприємств в умовах динамічності та мінливості зовнішнього середовища та необхідності узгодження інтересів заінтересованих осіб.

У даній статті обрано мету, яка передбачає проаналізувати стратегічне планування з позиції та на засадах багатоваріантного аналізу для досягнення цілей підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Якісна реалізація стратегічного планування промислового підприємства можлива лише за умови функціонування ефективної та відлагодженої системи стратегічного планування. Результати досліджень дозволяють стверджувати, що система стратегічного планування являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які задіяні у процесі формування стратегічних планів та реалізації стратегій розвитку промислових підприємств.

Використання системно-функціонального підходу дозволяє оперувати поняттям простір стратегічних альтернатив, який притаманний будь-якому промислому підприємству виходячи із масштабу виробництва та виду економічної діяльності. В той же час, саме простір стратегічних альтернатив обмежує набір не лише стратегічних планів, але й самих стратегій розвитку підприємства. Отже, при формуванні системи стратегічного планування на підприємстві слід керуватися підходами альтернативного вибору, який може виступати внутрішнім середовищем системи стратегічного планування та впливає на організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства в контексті аналізу простору стратегічних альтернатив та меж набору можливих стратегій підприємства та альтернативного вибору досить системно розкрито у монографії Тридіда О.М. [1].

На думку окремих науковців, простір стратегічних альтернатив формується в результаті поєднання таких чинників, як місія, цілі, ринки та ресурсний потенціал. Кравцов О.О. вважає, що сама стратегія підприємства знаходиться в просторі стратегічних альтернатив, який є внутрішнім середовищем планувальної системи, у якому реалізується функціональний механізм вибору стратегії. При цьому, стратегія промислового підприємства як результат функціонування планувальної системи відображується та конкретизується у виробничих планах. Відомі класифікації виробничих планів він пропонує звести до наступної типології (див. табл 1).

Варто погодитися з багатьма науковцями, що показник рентабельності інвестованого капіталу в перспективі лежить в основі оптимізації стратегічних планів, які залежать від типу внутрішньої організації, виду та профілю діяльності, спеціалізації та масштабів виробництва окремого підприємства. З метою успішного стратегічного планування окрім врахування простору стратегічних альтернатив необхідно брати до уваги систему бюджетування підприємства на основі цільового призначення ресурсів, видів та способів урахування витрат, рівня адаптації підприємства тощо. В умовах розвитку глобалізації, інформаційних, інноваційних технологій в останні роки

кардинально змінюються стратегічні цілі розвитку підприємств у бік оптимізації та раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, утримання та розвиток наявних ринків збуту, а також стійкого зростання рентабельності інвестованого капіталу.

Таблиця 1. Типологія виробничого планування [2, с. 4]

Тип планування	Вид планування	Період планування		Умови прийняття рішення	Критерій оптимізації	Цілі та задачі планування
		Метод визначення	Тривалість			
Короткострокове	Оперативно-календарне	Прогностичний, емпіричний	Тиждень, декада, місяць, квартал	Визначеність	Прибутковість	Ситуаційне управління виробництвом
	Поточне	Прогностичний, програмно-цільовий	Рік	Ризик		1. Розподіл ресурсів поміж товарами заданого асортименту та номенклатури в межах наявних потужностей 2. Визначення оптимального обсягу виробництва
Стратегічне	Перспективне	Програмно-цільовий, емпіричний	3-5 років	Ризик, невизначеність	Рентабельність інвестованого капіталу	1. Вибір номенклатури товарів, які будуть випускатися (розробка нових продуктів). 2. Прогноз обсягу виробництва товарів нового асортименту. 3. Управління потужностями.

Наш аналіз засвідчує, що саме стратегічне планування змінюється, оскільки діяльність підприємств відбувається в дуже динамічних умовах. Завдання стратегічного планування полягають не лише у реалізації процесно-цільової функції, а в більшій мірі в адаптації можливостей та ресурсів підприємств до змін зовнішнього середовища. Однією із головних функцій стратегічного планування в умовах мінливого зовнішнього середовища є прогнозування з метою підвищення рівня обґрунтованості стратегічних рішень та зниження ризиків. В даний час, як показує аналіз поки що в наукових дослідженнях не достатньо обґрунтовано концептуальні підходи до стратегічного планування діяльності підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, які б дозволяли підвищити фінансову стійкість та ефективність, а також корпоративну соціальну відповідальність. По суті мова йде про

обґрунтування положень щодо гнучкого реагування стратегічного планування на зміни умов функціонування підприємств.

В основі процесу стратегічного планування лежить не лише визначення місії та вироблення стратегій розвитку підприємства. Важливо підкреслити, що ціль стратегічного планування повинна враховувати інтереси не лише самого підприємства, але насамперед заінтересованих осіб, які мають вплив на функціонування підприємства. Це досягається на основі проведення постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу впливу заінтересованих осіб на підприємство, виявленню тенденцій та прогнозування можливих змін. Поряд із звичайним контролем, в системі стратегічного планування необхідно запроваджувати контролінг, як сукупність усіх задач, предметом яких являється координація системи стратегічного управління на підприємстві та формування відповідної інформаційної логістичної системи. Таким чином, ефективна система стратегічного планування на підприємстві дозволяє запровадити механізм системного контролю за узгодженням результатів поточної діяльності підприємства із його стратегічними цілями, узгодити інтереси власників, працівників, менеджерів та заінтересованих осіб.

Варто погодитися із висновками Блонської В.І. та Городинського Р.Е., які вважають, що необхідність стратегічного планування на підприємстві зумовлена такими умовами: заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємства; забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства; веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства; змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності; більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових осіб, налагоджуючи при цьому ефективну систему управління трудовим потенціалом підприємства; робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу [3, с. 237-242].

Тобто, великою мірою стратегічне планування являє собою перспективне довгострокове планування на основі узгодження усіх проміжних цілей підприємства та стратегії розвитку, яка визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють в свою чергу досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. В методологічному плані побудова ефективної системи стратегічного планування на підприємстві базується на інформаційному забезпеченні. Стратегія розвитку як результат стратегічного планування може стати дієвим довгостроковим плановим документом підприємства за умови оцінки реальності поставлених завдань та виявлення оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей, які базуються на прогнозуванні розвитку підприємства, тобто науковому обґрунтуванні можливих якісних та кількісних змін параметрів стану в майбутньому.

У великих за розміром промислових підприємствах необхідно розбудовувати сучасні системи стратегічного менеджменту, завданням якої є процес стратегічного планування,

визначення стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають підприємству оптимізувати прийнятні шляхи дій та майбутніх змін. У сучасних ринкових умовах господарювання робочим інструментом стратегічного планування є бізнес-план, що відображає процес функціонування підприємства та основні показники його діяльності, а також показує можливі шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку діяльності підприємства. Бізнес-план є передумовою ефективного стратегічного управління, сприяє розвитку діяльності підприємства та покращенню основних показників його діяльності, а також необхідний для розроблення стратегічних планів розвитку підприємства.

Як показує аналіз, проблема розвитку стратегічного планування на підприємстві є досить складною та багатогранною. Це також пов'язано з тим, як зазначає Мізюк Б.М., що єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як і не існує єдиного універсального методу стратегічного управління [4, с. 18]. Тобто на систему стратегічного планування та процес вироблення стратегії підприємства впливає багато чинників.

Шегда А.В. вважає, що поява самої концепції стратегічного управління пов'язана передусім із закономірностями розвитку підприємницької діяльності, головними з яких є: зростання нестабільності умов, глобалізація бізнесу, ускладнення конкурентної боротьби, скорочення життєвих циклів товару. Сутність концепції стратегічного управління полягає у визначенні методів ефективного управління підприємством в умовах динамічного, мінливого та невизначеного зовнішнього середовища [5, с. 11].

Центральне місце в системі стратегічного управління займає стратегічне планування, яке поряд із стратегією виступає формою його існування. Виходячи із процесного підходу до визначення сутності стратегічного планування можна визначити наступну етапність його реалізації:

1. Визначення місії підприємства (загальні орієнтири функціонування підприємства зовнішнього спрямування, що відображають бачення його місця в бізнесі та суспільстві). Зміст місії може включати параметри щодо товарів та послуг, ринків, або споживачів.
2. Основні цілі та завдання підприємства, які подаються через призму певних якісних характеристик щодо розвитку.
3. Формування стратегічних альтернатив та стратегічного простору підприємства. Базові корпоративні стратегії мають безліч альтернативних варіантів реалізації та очікуваний економічний ефект.
4. Модель планування реалізації стратегії та отримання синергетизму.
5. Реалізація заходів стратегічного контролю та контролінгу на основі обґрунтованих показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Показники безпосередньо можуть бути пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії. Вимірювання та відстеження параметрів контролю. Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання.

Виходячи з вищевизначеного, слід підкреслити, що за певний період функціонування підприємства кардинально змінюється зовнішнє середовище, а це означає що виникає потреба у перегляді та коригуванні завдань стратегічного управління та їх спрямування на стимулювання розвитку підприємства та забезпечення його стійкості. Дослідження розвитку

стратегічного планування на вітчизняних промислових підприємствах показує, що на нього впливає загальна економічна ситуація в країні, брак фінансових ресурсів, потужностей та сучасних стратегічних інструментів для подолання перешкод на шляху реалізації стратегій розвитку.

Розвиток стратегічного планування на підприємстві, виходячи із світової практики, повинен ґрунтуватися на нарощуванні потенціалу його сильних сторін і на усуненні слабких, які стримують його розвиток. Кожне підприємство вправі самостійно для себе визначати стратегічні рамки, які на нашу думку, можуть включати ключові елементи системи стратегічного планування на певний період; підходи до реалізації пріоритетних заходів з визначеними стратегічними напрямками; використання тих чи інших механізмів реалізації стратегій розвитку.

В сучасних умовах зростає роль корпоративної соціальної відповідальності, тому в рамках концепції заінтересованих осіб необхідно розглядати питання узгодження економічних, екологічних та соціальних стратегічних цілей підприємства з метою забезпечення його поступального розвитку [6]. У разі необхідності на основі оцінювання необхідних затрат і вигід слід приймати компромісні рішення, які враховують альтернативні вибори між стратегічними завданнями. Як уже зазначалося вище, в умовах динамічності середовища, особливим інструментом забезпечення ефективності системи стратегічного планування на підприємстві може бути партнерство, адже стратегічний розвиток в нинішніх умовах можливий на основі досягнення узгодження інтересів заінтересованих осіб на основі консенсусу та обґрунтованих очікувань.

В системі стратегічного планування підприємства необхідно також узгодити усі внутрішні елементи майбутніх планових рішень, тобто завдань, заходів та програм. Важливий елемент стратегічного планування ґрунтується на розвитку порівнянних конкурентних переваг підприємства, посилюваних шляхом застосування стратегії «максіміні» (вирішення проблем), яка випливає зі SWOT-аналізу - розвиток можливостей, які зменшують слабкі сторони та дають змогу вирішити окремі проблеми. Крім того, використовується матриця слабких сторін і загроз, яка дозволяє визначити синергію цих двох елементів з точки зору високого ризику для сталості відповідної цілі. Це дозволяє здійснювати управління ризиками в системі стратегічного планування. Для формування цілей стратегічного планування та розробки стратегії можуть використовуватися такі методи, як дерево цілей, індексний та матричний. При обґрунтуванні та постановці проблем у світовій практиці знайшли особливого поширення також методи аналізу сценаріїв, вартісний аналіз та ABC-аналіз. Пошук стратегічних альтернатив ґрунтується на використанні морфологічних та синектичних прийомів, методу мозкової атаки. Система прогнозування, як правило опирається на метод Дельфі, анкетування, аналіз числових рядів, функцій витрат, регресивний аналіз, метод Бокса-Дженкінса, сітьове планування та розробку моделей зростання. Однак, наш аналіз показав, що поки що невелика кількість найбільш успішних промислових підприємств України використовують сучасні методи стратегічного планування.

З метою розробки ефективних стратегій розвитку підприємств як правило застосовується глобальний підхід для визначення стратегічних цілей та завдань, принципи досягнення синергетизму, взаємодоповнюваності та обумовленості, які дозволяють визначити пріоритетні стратегічні сфери. Також стратегія розвитку підприємства повинна бути внутрішньо збалансованою та узгодженою.

Стратегічне планування вимагає постійної адаптації, яка передбачає необхідність пристосування підприємства до зовнішнього середовища та актуалізації стратегічних планів, структур та елементів системи інформаційного забезпечення. Тобто, стратегічні плани, як показує зарубіжний досвід повинні бути еластичними. Оскільки сам процес стратегічного планування потребує певного проміжку часу, то це означає на використання певного масиву недостовірної інформації. Тобто головною проблемою виступає пошук компромісу між достовірністю та оновленням інформації. Однак, постійний перегляд стратегічного планування теж є досить проблематичним. Але завдяки використанню системного підходу під час дослідження господарської діяльності підприємства у процесі стратегічного планування, сама система стратегічного управління повинна виступати координатором та організатором зв'язку між усіма елементами реалізації оперативних та стратегічних планів.

Отже, в сучасних умовах господарювання розвиток стратегічного планування на промислових підприємствах здійснюється на основі ринково-суб'єктного підходу з урахуванням необхідності застосування стратегічної гнучкості з метою конкурентного позиціонування та формування більш ефективних ланцюгів доданої вартості. Стратегічне планування потребує використання нових стратегічних платформ та альтернатив, які повинні значно випереджати операційні та тактичні альтернативи підприємства. Потребує додаткового наукового дослідження формування нових можливостей та комбінування ресурсів промислових підприємств за рахунок використання нових стратегічних альтернатив.

### Література

1. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
2. Кравцов О.О. Визначення обсягу виробництва вугледобувних підприємств при стратегічному та тактичному плануванні на базі ітераційного підходу: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / О.О. Кравцов: Нац. гірн. акад. України. — Д., 2002. — 18 с.
3. Блонська В.І., Городинський Р.Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства/ В.І. Блонська, Р.Е. Городинський // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУ України – 2008. – Вип. 18.1. – 280 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
5. Шегда А.В. Стратегічне управління: підручник / А.В. Шегда. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 304 с.
6. Баюра Д.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління/ Д.О. Баюра // Україна: аспекти праці. Науково – економічний та суспільно-політичний журнал. – 2009. – С. 21–26.