

УДК 334.7:338.26

Морозова М.Е.,

доцент, к.пед.н., доцент кафедри економіки підприємництва та менеджменту  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Marina.Morozova.UMO@gmail.com

Україна, м. Київ

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. ПОНЯТТЯ І ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Стратегічне планування є важливим аспектом у діяльності кожного підприємства, оскільки від нього залежить його майбутнє. У статті розглянуто сутність та значення стратегічного планування для підприємств, що діють в умовах невизначеного зовнішнього середовища, основні етапи процесу стратегічного планування. В процесі своєї діяльності підприємство за допомогою планування має можливість вчасно враховувати фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Також розкривається сутність стратегічного планування шляхом аналізу співвідношення між термінами і поняттями.*

*Ключові слова: стратегія, етапи, стратегічне планування, управління, менеджмент.*

**Постановка наукової проблеми.** До теперішнього часу стратегічне планування є найважливішою складовою стратегічного менеджменту і одним з основних напрямків теорії управління, що в чималому ступені сприяє ефективній діяльності організації. Впровадження стратегічного планування дозволяє поєднувати вирішення поточних завдань підприємств з перспективними цілями, більш повно використовувати її потенційні можливості і зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі, розробляти якісні товари, що відповідають вимогам ринкової кон'юнктури.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато уваги приділяється теоретичним і практичним проблемам стратегічного планування як в вітчизняній так і в зарубіжній науковій літературі. До вивчення проблем стратегічного управління долучились відомі вчені: М. Портер, П. Уденберг, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Мілнбергер, Х. Віссема, Р. Кох, Д. Траут та інші. Вагомим внеском у подальший розвиток теорії і методології стратегічного управління стали роботи Г. Азосва, І. Александрова, І. Бланка, В. Герасимчука, В. Голікова, О. Градова, О. Віханського, П. Забіліної, М. Круглова, А. Наливайко, В. Пастухової, О. Поважного, А. Старостіної, Р. Фатхутдінова, З. Шершньова, та інших.

Вагомість і змістовність великої кількості досліджень свідчить не тільки про науковий інтерес до даної проблематики, а й про відчутну потребу з боку суб'єктів ринкового простору щодо використання їхніх результатів в практиці управління підприємствами.

До сьогодні не досягнуто єдності щодо сутності планування. Деякі науковці розглядають його як вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан підприємства.

Інші розглядають планування як процес визначення цілей підприємства, які воно передбачає досягти за певний період. Планування трактують як процес прийняття управлінських рішень.

У них викладені ключові аспекти стратегічного планування на підприємствах. Однак потребують поглибленого дослідження питання, пов'язані з організацією і реалізацією процесу стратегічного планування.

**Мета статті.** Мета статті полягає в тому, щоб розкрити зміст поняття і етапів стратегічного планування спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації, контролю та орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому і окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети і напрямку корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління організацією. Проектуючи все вище написане на реалії обстановки в нашій країні, можна відзначити, що стратегічне планування стає все більш актуальним для українських підприємств, які вступають в жорстку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями.

Так, центральне місце у визначенні підходу в управлінні посідає процес формування цілей розвитку, які ставить перед собою суб'єкт управління. Формування системи стратегічних цілей має бути підпорядковане головній меті господарської організації. Основні теорії цілей організації: «приведеної ринкової вартості» Ю. Фама і М. Міллера та її коригований варіант на основі концепції «агентських витрат», «обмеженої раціональності» Г. Саймона, «влади та ієрархії» Д. Хесса, поведінкова модель фірми (у Технологічному інституті Карнегі), цільова модель ресурсної залежності Дж. Пфеффера і Дж. Саланзіка, «теорія цілей зацікавлених груп» Ф. Абрамса – гуртуються навколо ідей економічної або біхевіористської цільової орієнтації організації.

Розвиваючи концепцію П. Друкера про цільову функцію «виживання» організації, у роботі підкреслено, що вона трансформується відповідно до фаз розвитку організації і складає послідовну метаморфозу:

ВИЖИВАННЯ → ІСНУВАННЯ → ЗРОСТАННЯ,

яка відображає об'єктивний процес зміни пріоритетів економічних інтересів усіх груп учасників підприємства [3].

Практика показала, що для успіху діяльності правильне стратегічне планування, це попередній прогноз результатів передбачуваних дій і ретельне вибудовування

послідовності необхідних кроків. Таким чином, стратегічний план виступає інструментом прогресивного розвитку підприємства, так як націлює керівників мислити перспективно, веде до більш чіткої координації зусиль, що, до встановлення показників діяльності для наступного контролю і робить підприємство більш підготовленим до раптових змін. Використання стратегічного планування в підприємстві дозволяє моделювати майбутню успішну діяльність підприємства на 5–10 років.

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

У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами.

Як ми вже зазначили, що думки вчених поділяються щодо пріоритетності двох перших етапів процесу стратегічного планування.

На думку І. Ансоффа, вибір стратегії та формування політики насамперед є процесом прийняття рішення: по-перше, це встановлення цілей, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначаються альтернативи та (знову-таки за допомогою аналітичних методів) здійснюється вибір між ними [4]. У свою чергу, Г. Мінцберг критикує таке визначення, вказуючи на те, що описаний І. Ансоффом спосіб вироблення стратегії далеко не єдиний: «Далекозорі лідери також інтегрують рішення, але вони роблять це неформально або інтуїтивно». Проте планування та інтуїтивні рішення менеджерів є речами протилежними. Отже, сам факт прийняття рішення ще не означає, що в цьому разі було застосовано планування [2].

Ми поділяємо точку зору М.Х. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоурі, які визначають стратегічне планування як сукупність принципів і методичних прийомів, тобто інструментів прийняття управлінських рішень, «... стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей ...» [5].

Важливим етапом формування теоретико-методичних положень, які розкривають сутність стратегічного планування діяльності підприємства і забезпечують згодом механізм їх реалізації, є визначення принципів, яким має відповідати планування [1].

Спочатку загальні принципи планування були сформульовані А. Файолем в його основній праці «Загальна і промислова адміністрація» (1923). До таких він відносить єдність, безперервність, гнучкість, точність, необхідність. Р. Акофф пізніше обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі. А. Файоль припускав, що запропонована ним система принципів є універсальною і може бути використана не тільки в управлінні підприємством, а й економікою країни [8].

Що ми розуміємо під стратегічним плануванням. У поняття «планування» входить визначення цілей і шляхів їх досягнення. На Заході планування діяльності підприємств здійснюється по таких важливих напрямках, як збут, фінанси, виробництво і закупівлі. При цьому, звичайно, усі плани взаємопов'язані між собою.

До завдань стратегічного планування можна віднести:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- передбачення вимог споживача;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених термінів поставок;
- встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації фірми у споживачів.

Завдання планування визначаються кожним підприємством самостійно в залежності від діяльності, якою вони займаються. В цілому ж завдання стратегічного планування будь-якого підприємства зводяться до наступного:

1. Планування зростання прибутку.
2. Планування витрат підприємства, і, як наслідок, їх зменшення.
3. Збільшення частки ринку, збільшення частки продажів.
4. Поліпшення соціальної політики підприємства.

Таким чином основним завданням планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій, людських ресурсів тощо.

Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити і контролювати розвиток підприємства в перспективі. Тому надійність планування залежить від точності і правильності розрахунків минулого. Будь-яке планування підприємства базується на неповних даних. Якість планування більшою мірою залежить від інтелектуального рівня компетентних співробітників. Всі плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, а самі плани взаємопов'язані з наявними умовами. Тому плани повинні містити в собі резерви для внесення корективів, однак занадто великі резерви роблять плани неточними, а невеликі тягнуть за собою часті зміни плану. В основу складання плану з конкретних напрямків виробничих ділянок підприємства кладуться окремі завдання, які визначаються як в грошових, так і в кількісних показниках. При цьому планування має відштовхуватися від так званих вузьких місць: останнім часом це збут, фінанси або робоча сила.

Але потрібно пам'ятати, що стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і підприємство, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації діяльності, мотивації, контролю тощо. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дії. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію. Іншими словами планування допомагає створити єдність загальної мети всередині самого підприємства.

Стратегічне планування також є набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і зміни в достатній мірі. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Розглянемо їх докладніше.

Пропонуємо розглянути модель стратегічного планування яка представлена нами на рис. 1.



Рис. 1 Модель процесу стратегічного планування

**Цілі підприємства.** Першим і, може бути самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей підприємства. Тут необхідно підкреслити, що ті підприємства, які, внаслідок свого розміру, відчувають необхідність в багаторівневих системах, потребують також в декількох широко сформульованих цілях, як і в приватних цілях, пов'язаних із загальними цілями підприємства.

**Місія підприємства.** Одним з найістотніших рішень при плануванні є вибір мети підприємства. Основна загальна мета позначається як місія, і всі інші мети виробляються на її здійснення. Значення місії неможливо перебільшити. Вироблені мети служать критеріями для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо ж керівники не знають основної мети підприємства, то у них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. В якості основи могли б служити лише індивідуальні цінності керівника, що призвело б до розкиду зусиль і нечіткості цілей. Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях розвитку.

До місії також входить завдання визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення для створення клієнтури на підтримку підприємства в майбутньому.

Часто керівники вважають, що їх основна місія – отримання прибутку. Дійсно, задовольняючи якусь внутрішню потребу, підприємство в кінцевому рахунку зможе вижити. Але, щоб заробити прибуток, необхідно стежити за середовищем своєї діяльності, враховуючи при цьому ціннісні підходи до поняття ринку. Місія представляє надзвичайне значення для підприємства, не можна забувати про цінності і цілі вищого керівництва. Цінності, які формуються нашим досвідом, направляють або орієнтують керівників, коли вони стикаються з необхідністю прийняття критичних рішень.

Після встановлення своєї місії і цілей керівництво підприємства починає діагностичний етап процесу стратегічного планування.

**Аналіз зовнішнього середовища.** На цьому шляху першим кроком є дослідження зовнішнього середовища:

- оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;

- визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії підприємства;

- контроль і аналіз діяльності конкурентів;

- визначення чинників, які мають більше можливості для досягнення цілей шляхом коригування планів.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до підприємства чинники, отримати важливі результати (час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розробку стратегій). Для цього необхідно з'ясувати, де знаходиться підприємство, де воно повинно знаходитися в майбутньому і що для цього має зробити керівництво.

**Людські ресурси.** Витоки більшості проблем можуть бути в кінцевому підсумку виявлені в людях. Якщо підприємство володіє кваліфікованими співробітниками і керівниками з мотивованими цілями, вона в змозі слідувати різним альтернативним стратегіям. В іншому випадку слід домагатися поліпшення роботи, тому що дана слабкість із найбільшою ймовірністю буде наражати на небезпеку майбутню діяльність підприємства.

**Аналіз альтернатив і вибір стратегії.** Розробка стратегії здійснюється на вищому рівні управління і заснована на вирішенні вищеописаних завдань. На цій стадії ухвалення рішення необхідно оцінити альтернативні шляхи діяльності підприємства і вибрати оптимальні варіанти для досягнення поставлених цілей. На основі проведеного аналізу в процесі розробки стратегії відбувається формування стратегічного мислення шляхом обговорення і узгодження з управлінським лінійним апаратом концепції розвитку підприємства в цілому, рекомендація нових стратегій розвитку, формулювання проєктів цілей, підготовка директив для довгострокового планування, розробка стратегічних планів і їх контроль.

Стратегічний менеджмент передбачає, що підприємство визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей.

Перед підприємством стоять чотири основні стратегічні альтернативи: обмежений ріст, зростання, скорочення і поєднання цих стратегій. Обмеженого зростання дотримуються більшість підприємств в розвинених країнах. Для нього характерне встановлення цілей від досягнутого, скоригованих об'єднань в неможливо пов'язаних галузях. Найрідше керівники вибирають стратегію скорочення. У ній рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого в минулому. Для багатьох підприємств скорочення може означати шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. У цьому випадку можливі кілька варіантів:

- ліквідація (повний розпродаж матеріальних запасів і активів підприємства);

- відрахування зайвого (відділення підприємством деяких своїх підрозділів або видів діяльності);

- скорочення і переорієнтація (скорочення частини своєї діяльності в спробі збільшити прибутки).

До стратегії скорочення вдаються найчастіше в тому випадку, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися, при економічному спаді чи просто для порятунку організації. Стратегії поєднання всіх альтернатив будуть дотримуватися великі фірми, які активно діють у декількох галузях.

**Реалізація стратегії.** Вибравши певну стратегічну альтернативу, керівництво має звернутися до конкретної стратегії. Головна мета – вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства. Для цього керівники повинні мати чітку, що розділяється всіма концепцію розвитку підприємства.

На стратегічний вибір впливають різноманітні фактори: ризик (фактор життя підприємства); знання минулих стратегій; фактор часу, що залежить від вибору потрібного моменту. Ухвалення рішень зі стратегічних питань може здійснюватися за різними напрямками: «знизу вгору», «зверху вниз», у взаємодії двох вищезазначених напрямів (стратегія розробляється в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою та оперативними підрозділами).

**Оцінка стратегії.** Полягатиме в прогнозі результату від її реалізації та розрахунку сукупної вартості стратегії, іншими словами витрат на її реалізацію.

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу підприємства від того, яким воно є зараз, до того, яким воно хоче бути [7].

Стратегічне планування за своєю суттю спрямоване на управління змінами, з майбутнього в сьогодення і покликане дати відповідь на запитання: «яким чином можна досягнути поставлених цілей». Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Саме тому практика стратегічного планування становить інтерес та є актуальною для управління.

**Висновки та пропозиції.** Підбиваючи підсумки, можна визначити стратегічне планування як процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії.

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

Огляд понять стратегічного планування, надає можливість сформулювати ряд вимог, відповідність яким забезпечить ефективність системи стратегічного плану-

вання на підприємствах, а саме: висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування; ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії; наявність стратегічного мислення керівників підприємств; наявність на підприємстві системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії.

Таким чином, стратегічне планування орієнтують підприємство на досягнення найкращих показників.

#### Література

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
2. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
3. Друкер П. Задачі менеджмента в XXI столітті: учебное пособие. / П. Друкер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность. / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Наука, 1984.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Наука, 2004. – 800 с.
6. Мінцберг Г. Злит та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К.: Вид-во Олександрія Капусты. – 2008. – 389 с.
7. Петрова А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. СПб.: 2012. 400 с.: ил.
8. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство: сб. / сост. Г.А. Подвойский. М.: Республика, 1992. – 349с.

#### References

1. Balabanova L.V. Strategic management of personnel in the enterprise: a teaching manual. / L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. – K.: Znannya, 2011. – 236 p.
2. Gordiyenko P. Strategic analysis: a teaching manual. / P. Gordiyenko. – K.: Aleria, 2006. – 404 p.
3. Drucker P. Tasks of management in the XXI century: a textbook. / P. Drucker. – M.: Izd. dom «Vil'yams», 2000. – 272 p.
4. King U. Strategic planning and business activity. / U. King, D. Kliland. – M.: Nauka, 1984.
5. Meskon M.H., Albert M., Hedoury F. Fundamentals of management / per. s angl. M.: Nauka, 2004. – 800 p.
6. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning / H. Mintzberg. – K.: Vyd-vo Olexsiya Kapusty. – 2008. – 389 p.
7. Petrova A. Strategic management: a textbook for universities. 3rd ed. Standard of the third generation / pod red. A. Petrova. SPb.: 2012. 400 p.: il.
8. Fayol A., Emerson H., Taylor F., Ford H. Management – this is science and art: sb. / sost. H.L. Podvoyskiy. M.: Respublika, 1992. – 349p.

Morozova M.E.,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor at the department of economics and personnel management, of the University of Educational Management, Marina.Morozova.UMO@gmail.com

Ukraine, Kyiv

#### STRATEGIC PLANNING. CONCEPT AND STAGES OF STRATEGIC PLANNING

Strategic planning is a crucial aspect in the activities of each firm, since its future depends on it. The paper is concerned with the essence and significance of strategic planning for the firms operating in the uncertain environment, and the principal stages of the strategic planning process. A firm gains an opportunity to consider timely the factors providing favorable conditions for effective performance through planning in the course of business. The essence of strategic planning is also revealed by means of relationship analysis of terms and concepts.

**Key words:** strategy, stages, strategic planning, control, management.