

**СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

© Поплавська Ж.В., Тригоб'юк С.С., 2012

Зважаючи на те, що середовище стає все динамічнішим і непередбачуванішим потрібно не відмовлятися від стратегічного планування, аргументуючи неможливість прогнозувати майбутні події, а навпаки, продовжувати якнайглибше його досліджувати і шукати способи удосконалення, щоб забезпечити успішний перспективний розвиток підприємства. Запропоновано розглянути систему стратегічного планування, на виході якої є прийняття найоптимальніших стратегічних управлінських рішень. Наведено структуру системи стратегічного планування, охарактеризовано підсистему планів. Стратегічні плани класифіковано за рівнями на стратегічний план підприємства, стратегічної одиниці та функціональних вертикалей. Також показано основні способи, за допомогою яких можна здійснювати оцінку ефективності стратегічного планування.

**Ключові слова:** система стратегічного планування, бюджетування, ефективність системи.

**SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING IN TURBULENT ENVIRONMENT**

© Poplawska Zh., Tryhob'yuk S., 2012

According to the fact, environment becomes more dynamic and unpredictable we shouldn't refuse from the strategic planning, arguing by impossibilities to predicting future events, contrawise, continue deeper researching and looking for ways of developing to provide successfull and perspective development of the company. Offering to look in a system of strategic planning, at the end of which is the acceptance optimal strategic management decisions. Directing the structure of system of strategic planning, beeing characterize part of the system plans. Strategic plans were classifacated for the levels on strategic plan of the company strategic units and functional vertical. Also main ways are showed, using it we can provide valuing effectiveness of strategic planning system.

**Key words:** system of strategic planning, budgeting, effectiveness of strategic system.

**Постановка проблеми.** Період перманентних змін, очікувань кризових періодів змушує менеджерів переосмислити планову роботу. На вітчизняних підприємствах вона недостатньо налагоджена і здебільшого зводиться до формування річних планів із розподілом за кварталами, в яких переважно зосереджені фінансові показники. Маркетингові виробничі плани мають короткотерміновий характер та орієнтуються на збалансування виробничих потужностей і наявних замовлень. В основу планування покладено попередні результати підприємства, а не ринкові можливості, що говорить про недостатність дослідження зовнішнього середовища, але, з іншого боку, – про високий рівень залежності від макроекономічних умов та ринкових трендів. Проблема адаптації до таких умов ведення бізнесу та визначення стратегічних напрямів розвитку продовжує залишатись однією з ключових. Доцільність використання стратегічного планування ставиться під сумнів через динамічність і мінливість конкурентного середовища. Продискутуємо щодо вирішення цієї проблеми через проєктування і впровадження системи стратегічного планування (ССП).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне планування вивчалось як поетапний процес, прихильниками якого були І. Ансофф, М. Портер [1], Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [2] та ін. Натомість системному підходу для вирішення стратегічних проблем було приділено недостатньо уваги. Р. Каплан, Д. Нортон [3], Х. Рамперсад [4] у своїх дослідженнях застосовували системний підхід лише як методологічну допомогу у покращенні процесу стратегічного планування. Надавати пріоритет системному підходу до стратегічного планування над іншими пропонували Р. Акофф [5], П. Лоранж, Н. Венктерман, У. Кінг, Д. Кліланд та ін. Р. Акофф, У. Кінг, Д. Кліланд [6] були одними із перших, які почали розглядати стратегічне планування як систему, сформувавши систему стратегічного планування (ССП), що складалася з основних і допоміжних підсистем. Японська школа менеджменту [7] спирається на стратегічне мислення як основу для прийняття адекватних стратегічних рішень. Головним у стратегічному плануванні для Р. Рамелта є не формування цілей (згідно з типовим набором процесу стратегічного планування: місія – візія – цілі – стратегії), а чітке розуміння змін. Тільки глибоке усвідомлення сутності проблем, ідентифікація ключових чинників впливу дасть змогу підприємству отримувати стратегічну перевагу і забезпечить успішний розвиток. Р. Рамелт не погоджується, що бюджетування потрібно пов'язувати зі стратегічним плануванням [8].

**Формулювання цілей статті.** Мета роботи – запропонувати дискусію щодо подальшого розвитку стратегічного планування на основі системного підходу, охарактеризувати систему планів. Для цього буде потрібно виконати такі завдання:

- показати сучасне планування діяльності українських підприємств;
- визначити основні складові ССП;
- навести структуру системи планів і її місце у ССП;
- сформулювати способи оцінювання ефективності ССП.

**Виклад основного матеріалу.** Планування і бюджетування дуже залежать від розміру підприємства. Очевидно, що для великих компаній з численними структурними підрозділами і бізнес-напрямами бюджетування матиме свою специфіку, що визначатиметься складнішою процедурою. Малому і середньому бізнесу потрібно бути маневренішим і саме у гнучкому плануванні може бути отримана конкурентна перевага. Як відомо з практики прийняття рішень у великих акціонерних товариствах, де затверджуються плани на триваліший період, вони мають суто декларативний характер без конкретики і системного погляду на перспективний розвиток підприємства. Ще однією ознакою сучасного планування є зменшення планового періоду.

Одним із найкращих способів впорядкування стратегічної роботи є використання системи стратегічного планування. Проектування ССП доцільно здійснювати на основі виділення окремих підсистем. Пропонуємо такі основні підсистеми (рис. 1):

- 1) інформаційну підсистему;
- 2) технологічну підсистему;
- 3) підсистему планів;
- 4) організаційну підсистему;
- 5) підсистему прийняття стратегічних управлінських рішень;
- 6) підсистему управління знаннями.



Рис. 1. Система стратегічного планування

Наголошуємо, що основним завданням ССП не є створення плану і його реалізація. Уся ССП спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень, якість яких залежатиме від взаємодії кожної підсистеми. Стратегічні плани повинні бути гнучкі і відображати принципові засади й основні пріоритети підприємства у визначеній сфері. З одного боку, не можна допустити зайву формалізацію планів, але, з іншого, – для чіткого й ефективного функціонування ССП потрібно мати затверджені документи як орієнтири для подальшого розвитку. Звичайно, що це не означає, що потрібно неухильно дотримуватися раніше прийнятого плану, оскільки важливо, щоб план не обмежував творчість працівників для реакції на можливості, що виникатимуть у зовнішньому середовищі, але не зазначені у стратегічному плані.

Мета підсистеми планів – формалізувати процес планування у ССП для прийняття стратегічних управлінських рішень. Усі плани є взаємопов'язані та взаємодоповнювані. Для того, щоб не ускладнювати стратегічну роботу на підприємстві, їх необов'язково зводити до єдиного синтетичного стратегічного плану. Невеликим підприємствам непотрібно розробляти громіздкі стратегічні плани, а доцільніше створювати стратегічні плани за окремими сферами, які повинні бути визначені у процесі діагностики підприємства [9]. Інтеграція різних видів планів, що показують лише окремий аспект діяльності підприємства, допоможе виявити

проблеми і сформувані заходи щодо швидкого та адекватного на них реагування. У процесі стратегічної діагностики потрібно сформувані індикатори, які вказуватимуть на реалізацію потенціалу підприємства. За необхідності можна проводити експрес-діагностику, де показники поточного стану підприємства порівнюватимуться з індикаторами оцінки стратегічного потенціалу, що дасть змогу чітко прослідкувати, як використовується потенціал і якими темпами розвивається підприємство, оскільки показники мають не лише кількісний, але й якісний характер.

Залежно від особливостей технології виробництва, збуту продукції, спорідненості бізнес-процесів та інших ознак можна виділити стратегічні одиниці (СО). Відповідно формування стратегічних планів здійснюватиметься як на рівні підприємства, так і на рівні стратегічної одиниці. Крім того, доцільно розробляти плани функціональних вертикалей, оскільки це полегшить узгодження з бюджетуванням та взаємодією різних служб. Структурну систему планів показано на рис. 2.

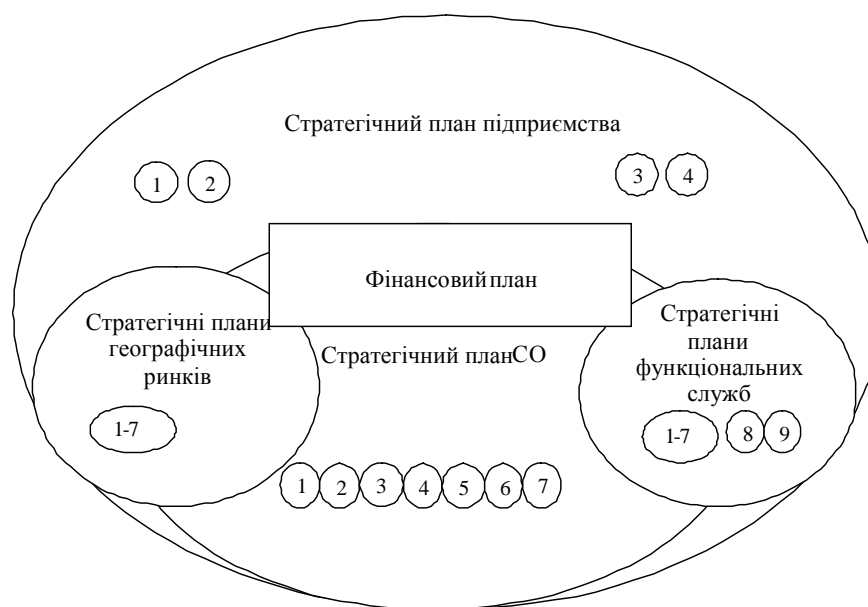


Рис. 2. Підсистема планів ССП:

- 1 – стратегічні наміри, місія, цілі; 2 – результати аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників (SWOT для підприємства, СО); 3 – заплановані результати діяльності з врахуванням видів діяльності, їх зміна, запланована структура асортиментного портфеля; 4 – перелік стратегічних проблем, які стоять перед підприємством (СО), сфер стратегічної переваги (конкурентної переваги), бажаних напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства (СО); 5 – опис стратегій конкуренції для окремих СО (асортимент, сегменти, маркетинг-міх); 6 – перелік операційних програм, що реалізуються окремими СО (підвищення якості, зниження собівартості тощо); 7 – перелік дій стратегічного значення; 8 – бюджет СО; 9 – опис сфери співробітництва між функціональними службами; 10 – перелік людських і матеріальних та інших ресурсів

Стратегічний фінансовий план як локалізація ресурсів і прогноз фінансових результатів реалізації стратегії формується з таких основних складових:

- 1) переліку інвестиційних пріоритетів у межах портфеля СО;
- 2) остаточної локалізації ресурсів та їх розподіл між СО;
- 3) проєкції фінансових результатів реалізованої стратегії;
- 4) визначення чинників ризику.

Синтетична презентація основних ознак стратегії фірми об'єднуватиме разом плани СО, функціональних і географічних планів. Це дасть змогу отримати цілісну картину діяльності підприємства, що визначатиме прийняття таких системних рішень для забезпечення реалізації стратегії:

- організаційні зміни (оптимізація організаційної структури);
- інструменти контролю реалізації стратегії СО та функціональних вертикалей;
- зміни мотиваційного механізму (для менеджерів);
- графік реалізації стратегії.

ССП має виконувати завдання, що були визначені під час її проєктування. Тому важливим є оцінити, наскільки результативно працює система. Зробити оцінку за впорядкованим алгоритмом чи показати чітку залежність між фінансово-економічними показниками підприємства і стратегічним плануванням фактично неможливо, тому що маємо справу із довготривалим періодом, який триває переважно кілька років, що ускладнює завдання з визначення ефекту.

Тому пропонуємо виділити такі основні підходи, які допоможуть певною мірою оцінити ефективність стратегічного планування:

I. На основі обчислення економічної ефективності та терміну окупності окремих проектів, які мають стратегічне значення для підприємства.

II. На основі комплексного аналізу підприємства за групами фінансово-економічних показників: господарської діяльності підприємства; ефективності діяльності підприємства; конкурентоспроможності підприємства та продукції.

III. На основі здійснення стратегічної діагностики через порівняння стратегічного потенціалу та показників експрес-діагностики.

Перелічені підходи можуть використовуватися самостійно, але доцільнішим є їх поєднання, оскільки, по суті, вони є комплементарними, що дасть змогу отримати достовірнішу і зваженішу оцінку стратегічного планування на підприємстві.

Визначення ефективності стратегічного планування буде тотожним з оцінюванням ССП, що дає змогу охарактеризувати стратегічну роботу на підприємстві, виявити “слабкі” місця ССП, необхідність її коригування, переналаштування чи взагалі повне перепроєктування. П. Лоранж пропонує розраховувати ефективність ССП як логічний зв'язок або баланс між потребами у виконанні поставлених завдань та її можливостями справитися з ними [10]. Для цього доцільно було б встановити потенціал ССП. Бувають випадки, особливо це властиво малому і середньому бізнесу, коли, наприклад, недоцільно встановлювати дороге програмне забезпечення для аналітичної роботи чи впроваджувати складну дорогу інформаційну систему. Завжди потрібно зіставляти витрати і потенціальний корисний ефект. На ефективність функціонування ССП вказуватимуть такі індикатори [10; 11]:

- 1) рівень частоти організаційних та інших змін системи;
- 2) час реакції системи – розрив між причиною і наслідком системи;
- 3) інспектування узгодженості ССП та дослідження сфер, де виникають недоліки;
- 4) управління зворотним зв'язком – для відлагодження діяльності системи;
- 5) оцінка реалізації стратегії підприємства та визначення спроможності компанії продовжувати дотримуватися її через певний проміжок часу.

Одним із проявів ефективного проектування системи є її стійкість функціонування. Під стійкістю ССП розумітимемо функціонування системи і виконання поставлених цілей незалежно від діапазону змін чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього потрібно визначити ключові точки, які відображатимуть стійкість окремих підсистем, і проілюструвати їхній взаємозв'язок, що впливатиме на функціонування ССП. Від стійкості ССП залежить успішний стратегічний розвиток підприємства. Можуть скластися ситуації, коли існують проблеми оперативного характеру: сезонне скорочення попиту, розрив зв'язків із деякими контрагентами, недостатність оборотних коштів тощо, – але це не обов'язково означає неправильність обраного стратегічного напрямку розвитку і відповідно стратегічної стійкості підприємства і ССП.

Етапи визначення стійкості ССП (рис. 3):

- визначення найважливіших потоків, процесів, що відбуваються у системі і мають визначальний вплив на результат (досягнення стратегічних цілей, виконання стратегічних управлінських рішень);
- задіяність підсистем у найважливіші процеси стратегічного планування;
- ідентифікація реперних точок, які не повинні бути пов'язані лише з однією підсистемою;
- оцінювання рівня взаємодії між опорними точками;
- наведення переліку чинників впливу на реперні точки системи.

Зазначимо також, що ефективність стратегічного планування виявляється не лише у результаті успішного виконання плану, але й в процесі його розроблення, а особливо, у здатності швидко й адекватно реагувати на зміни у конкурентному середовищі. Оскільки, як уже було зазначено, точну кількісну оцінку функціонування ССП дати складно, тому пропонуємо сформувати перелік чинників, які вказуватимуть на рівень ефективності ССП і її позитивний вплив на перспективний розвиток підприємства [12, с. 119; 13, с. 13]:

- 1) складні управлінські рішення приймаються після детального вивчення проблем, контроль їх реалізації здійснюється безперервно і має стратегічний характер;
- 2) під час проведення стратегічного аналізу можуть бути виявлені сприятливі можливості, негативні тенденції, зовнішні загрози – це може призвести до отримання додаткової вигоди чи зменшення збитків;
- 3) скрупульозний аналіз розроблення альтернативних варіантів розвитку дають можливість організації рухатися оптимальним шляхом і створює передумови для інтенсивного зростання;
- 4) висока ефективність інвестиційної діяльності, тому що стратегічні проекти, які розраховані на довготривалий період і вимагають великих капіталовкладень, детально розглядаються та оцінюються;
- 5) перманентний аналіз зовнішнього середовища дає змогу вчасно виявити зміни;
- 6) оптимізація продуктового портфеля, орієнтація на перспективні напрями дає можливість постійно розширювати сферу своєї діяльності;
- 7) впорядкування фінансових потоків на підприємстві – відмова від збиткових напрямів.

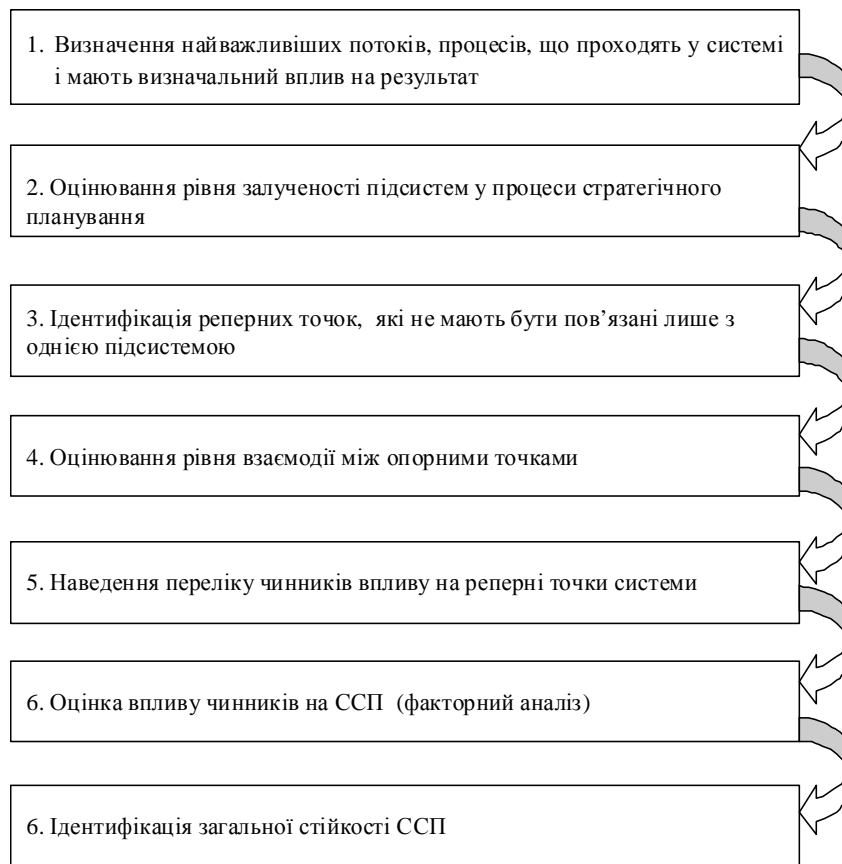


Рис. 3. Етапи визначення стійкості ССП

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У підсумку можна сказати, що сучасне планування діяльності українських підприємств обмежується формуванням бюджетів, стратегічні плани використовуються рідко. Для перспективного розвитку підприємств запропонована ССП, яка складається з інформаційної, організаційної, технологічної підсистем, підсистеми управління знаннями та підсистеми планів. Стратегічні плани розподілено за рівнями на стратегічний план підприємства і СО та функціональних вертикалей. Також показано структуру фінансового стратегічного плану. Наведено основні напрями, за допомогою яких оцінюється ефективність стратегічного планування. Введено поняття стійкості ССП як здатності системи виконувати поставлені завдання, незалежно від діапазону змін чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Оцінювання ефективності потребує удосконалення як у визначенні напрямів і принципів його здійснення, так і подальших розробок методологічного і практичного інструментарію, що дасть змогу покращити стратегічне планування діяльності підприємств.

1. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М., 1998. – 577 с.
3. Kaplan R. The Strategy Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – Harvard Business School Publishing Corporation. USA 2001. – P. 400.
4. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Рассел Л. Акофф. – М.: Сирин – 2002. – 256 с.
6. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клланд. – М.: Прогресс, 1982 – 398 с.
7. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 215 с.
8. Rumelt R. Good Strategy Bad Strategy. The Difference and Why It Matters / Richard P. Rumelt/ – Profile Books. – London, 2012. – 322 p.
9. Тригоб'юк С.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємств у системі стратегічного планування / С. Тригоб'юк // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2010. – № 669. – С. 147–152.
10. Lorange P. Strategic Planning Systems for Growth in Smaller to Medium-Sized Corporations: Diagnosys and Design / P. Lorange. – World Public Library Association – 1976.
11. Джозеф О'Коннор. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Магданов П.В. Система стратегического планирования: структура, содержание, эффективность / П.В. Магданов. – Дис. ... канд. экон. наук. – Пермь, 1998.
13. Venkatraman N. Modeling the Effectiveness of a Strategic Planning System / N. Venkatraman, Vasudevan Ramanuiam. – World Public Library Association. – 1987 (89).