

збільшивши кількість реклами та PR-акцій. Тоді, задовольняючи смаки вибагливих споживачів, компанія зможе задовольняти і свої потреби на ринку, реалізувати операційні та стратегічні цілі. З огляду на такий широкий інтерес фахівців та громадськості до розвитку пивоваріння, існує перспектива подальших досліджень цього питання.

1. Джоббер Д. *Принципы и практика маркетинга*. – М., 2000. 2. Чухрай Н., Патора Р. *Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник*. – К., 2006. 3. *Корпоративний інформаційний бюлетень групи підприємств Baltic Beverages Holding в Україні, № 2 (32); № 4 (34); № 5 (35); № 7 (37); № 10 (40)*. 4. Примак Т.О. *Сучасні тенденції українського рекламного креативу // Маркетинг в Україні*. – 2006. – № 1. 5. Циганкова Т.О. *Макротенденції розвитку сучасної парадигми міжнародного маркетингу // Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 3. 6. Крикавський Є., Гаврись Я., Чухрай Н. *Економічна теорія: сучасні проблеми розвитку сфери товарного обігу: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тези доповідей*. Відп. ред. В. Д. Лагутін: у 2 ч. – К., 2002. Ч.1.

УДК:658.012.2

О.Б. Гордон

Інститут підприємництва і перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

ОСНОВНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

© Гордон О.Б., 2006

Розглянуто сутність стратегічного планування на підприємстві як важливого елемента економічної політики. Виділено основні концепції стратегії, подано визначення поняття “стратегічний план”. Упорядковано основні стадії стратегічного планування, такі, як: стратегічний аудит, стратегічний аналіз, стратегічний синтез, стратегічне планування і стратегічний контроль.

The essence of the strategic planning at the enterprise as an important element of the economic policy is considered in the article. The basic are selected conceptions of strategy, determination of concept is given “strategic plan”. The basic stages of process of the strategic planning are well-organized, such as: strategic audit, strategic analysis, strategic synthesis, strategic planning and strategic control.

Постановка проблеми. У сімдесятих роках ХХ ст. у зарубіжних академічних виданнях і популярній літературі відзначався буквально вибух публікацій. З'явилися тисячі статей, в яких з усіх боків підкреслювали переваги формальної школи “стратегічного планування”. Здебільшого ця кампанія мала успіх, оскільки заклала в свідомість менеджерів певний імператив: стратегічне планування – це щось сучасне і прогресивне, чим вони (керівники різних рангів) неодмінно б зайнялися, маючи більше часу.

Однак у вісімдесяті виявилась обмеженість у застосуванні формальних методів стратегічного планування. Основними причинами цього стали:

- посилення значення людського, гуманітарного чинника у підприємстві;
- розвиток концепції корпоративної культури, “внутрішньофірмової демократії”, суперечності в методах стратегічного планування і нових течіях у менеджменті;
- зростає невизначеність ділового середовища, зменшилася передбачуваність змін.

Сьогодні стратегічне планування розглядають, передусім, як функцію менеджменту. Вона набула нового змісту, збагатилася коштом синтезу з гуманізованим підходом, використання творчого, інтуїтивного підходу. Його розглядають не як унікальний засіб досягнення успіху у підприємстві, а як основу для функціонування підприємницьких структур.

Сьогодні питання стратегічного планування діяльності підприємств є актуальними і в Україні, хоча на практиці розробленням стратегічних планів розвитку займаються керівники та спеціалісти лише окремих великих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільшого розвитку питання стратегічного управління і стратегічного планування (як одного з підрозділів стратегічного управління) отримали в працях таких відомих фахівців, як А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Ансофф, П. Дойль, Д. Уотерс, М. Портер, Д. Кінг, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Чандлер, Р. А. Фатхутдінов, О. Віханський, З. Шершньова, С. Оборський, В. Оберенчук, О. Яременко, Г. Кіндрацька, О. Сумець, О. Скібіцький. Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел розглядають такі п'ять стадій стратегічного планування: формулювання задач, зовнішнього аудиту, внутрішнього аудиту, оцінки стратегії, впровадження стратегії [2]. О.М. Скібіцький формулює такі етапи стратегічного планування: визначення завдання або місії підприємства, формулювання цілей підприємства, аналіз стану ринкового середовища, виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища, формування стратегії розвитку портфеля проектів, здійснення змін стратегічного характеру в регульованих чинниках [5].

Формулювання цілей статті. Основним завданням статті є формування ієрархії кроків (етапів) та стадій стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу. Термін “стратегічне управління” уведено до вжитку на межі 60–70 років ХХ століття, щоб підкреслити різницю між поточним керуванням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірми. Водночас стратегічне планування фактично прийшло на зміну перспективному плануванню.

Фактично дати “народження” школи планування і школи дизайну збігаються. Робота І. Ансоффа “Корпоративна стратегія”, яка мала найбільший вплив на прихильників школи стратегічного планування, була опублікована тоді ж, що й видання Гарвардської школи, – у 1965 р. Період її сильного впливу на практику стратегічного менеджменту у сімдесяті роки змінився певною “епохою застою”, затримкою в розвитку.

Основні ідеї школи планування чудово поєднувалися з домінантною як в навчанні менеджерів і великому бізнесі, так і в державній практиці загальною тенденцією: формальні процедури, формальне навчання, формальний аналіз, безліч цифр. Вироблення стратегічного курсу було прерогативою висококваліфікованих плановиків, що входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування, мають прямий вихід на вище керівництво організацій. Поява в університетах і бізнес-школах нових навчальних курсів “стратегічний менеджмент”, “стратегічне планування”, проведення наукових конференцій тієї самої тематики надало цій діяльності офіційного характеру.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера стратегія – це “визначення основних довготермінових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей”. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковим аспектом організації.

У фундаментальній праці І. Ансоффа “Стратегічне управління” наводиться таке поняття стратегії: “За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності” [1]. І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди може розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія формується у межах стратегічного планування, що є стрижнем стратегічного управління підприємством. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися значними дослідженнями і фактичними даними та охоплювати горизонт планування від трьох до десяти років.

Стратегічні плани від інших планів та програм відрізняються: а) комплексним характером; б) практичною спрямованістю; в) орієнтацією на використання переваг фірми.

У сучасній економічній літературі виділяють дві основні концепції стратегії: а) філософську; б) організаційно-управлінську.

Філософська концепція ґрунтується на загальному значенні стратегії для підприємства.

Організаційно-управлінська концепція визначає стратегію як певний шаблон логічної і послідовної поведінки, що складається на підприємстві свідомо або стихійно, і як найголовніший елемент самовизначення на ринку у швидкозмінних умовах зовнішнього середовища.

Г. Мінцберг визначає стратегію як п'ять "П" [3]:

- 1) стратегія – це план;
- 2) стратегія – це принцип поведінки;
- 3) стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дій організації;
- 4) стратегія – це спритний прийом чи маневр, щоб перехитрити конкурента;
- 5) стратегія – це позиціонування (місце певних товарів на конкретних ринках).

Предмет стратегічного планування вивчає:

- об'єктивні закони і закономірності соціально-економічного розвитку суспільства;
- можливості використання цих законів у практичній діяльності щодо складання стратегічних прогнозів, проектів, програм і планів;
- розроблення і вдосконалення методології, методів і методики вирішення багатоманітних проблем стратегічного планування;
- механізм, управління і організацію розроблення та реалізації стратегічних прогнозів, планів і програм.

Об'єктом стратегічного планування є діяльність суб'єктів господарювання, структурних елементів національної економіки, вся національна економіка країни з погляду їхнього майбутнього стану в найближчій і довгостроковій перспективах.

У теорії стратегічного планування виділяють три основні аспекти:

- *соціально-економічний* – полягає у вивченні конкретних закономірностей, що визначають розвиток соціально-економічних процесів; пізнання цих закономірностей і притаманних їм кількісних залежностей є основою наукового обґрунтування стратегічних прогнозів, проектів програм і планів усіх рівнів і тимчасових перспектив;

- *методологія стратегічного планування* – це інструмент дослідження соціально-економічних процесів і використання одержаних знань у державному регулюванні, а також планування своєї діяльності суб'єктами господарювання. Для того, щоби все це уможливилось і здійснювалось ефективно, необхідно мати чітке уявлення про суть і закономірності розвитку як самого об'єкта стратегічного планування (національної економіки загалом, її окремих секторів і комерційних організацій), так і безпосередньо всіх процедур планової роботи, а також удосконалювати логіку, методологічні підходи, систему методів вирішення проблем стратегічного планування, уміти практично використовувати всю систему знань цієї науки;

- *організаційний* – він охоплює комплекс питань, пов'язаних з постановкою задач, розв'язуваних системою органів, що беруть участь у стратегічному плануванні, встановленням функцій, визначуваних ними, організацією їхньої роботи, а також наданням певної організаційної форми кінцевим результатам стратегічного планування.

Зміст стратегічного планування – це планомірна організація регулювання розвитку національної економіки, її окремих підсистем, планування діяльності комерційних структур. Йдеться, передусім, про регулювання за допомогою *макроекономічного* стратегічного планування: динаміки національної економіки і структурних зрушень в ній; зайнятості населення; вирішення інших соціальних проблем (рівня і якості життя, розвитку галузей соціальної інфраструктури); заходів у сфері екології; підтримка науки; руху фінансових потоків у секторах економіки і регіонах країни тощо.

На *мікрорівні*, тобто на рівні первинної ланки економіки (фірм, корпорацій, інших ринкових організацій), в зміст стратегічного планування входить розроблення стратегічних програм і планів їхньої діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективах, що створюють необхідні передумови для ефективної діяльності в умовах гострої конкурентної боротьби.

Наука стратегічного планування тісно пов'язана з іншими, насамперед, соціально-економічними науками: управлінням, менеджментом, економічною теорією, фінансовими науками, філософією, соціологією, демографією, політологією. У стратегічному плануванні економічного і соціального розвитку використовують висновки, фактичні дані і методи дослідження, вживані функціональними науками і галузевими економіками, передовсім такими, як статистика, аналіз господарської діяльності і аудит, бухгалтерський облік тощо. Наука стратегічного планування спирається на математику, технічні і природні науки.

Безпосереднє стратегічне планування на підприємстві, на нашу думку, складається з низки послідовних кроків (етапів) (рис. 1):

– на *першому етапі* фірма:

а) досліджує зовнішнє і внутрішнє середовища;

б) визначає головні чинники впливу внутрішнього середовища, виділяє ті з них, які дійсно мають значення для фірми;

в) збирає і відстежує інформацію про ці чинники;

г) оцінює реальне становище фірми;

д) складає прогнози майбутнього стану середовища;

– на *другому етапі* фірма встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: обриси фірми в майбутньому (бачення), місію, комплекс загальних цілей. Іноді етап формування цілей передує аналізу середовища;

– на *третьому етапі* здійснюється стратегічний аналіз: порівнюють цілі фірми (бажані показники) і результати досліджень чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ (що перешкоджають досягненню бажаних показників), визначається розрив між ними, за допомогою методів стратегічного аналізу формують різні варіанти стратегії;

– на *четвертому етапі* вибирають одну з альтернативних стратегій і опрацьовують її;

– на *п'ятому етапі* готують остаточний варіант стратегічного плану діяльності фірми;

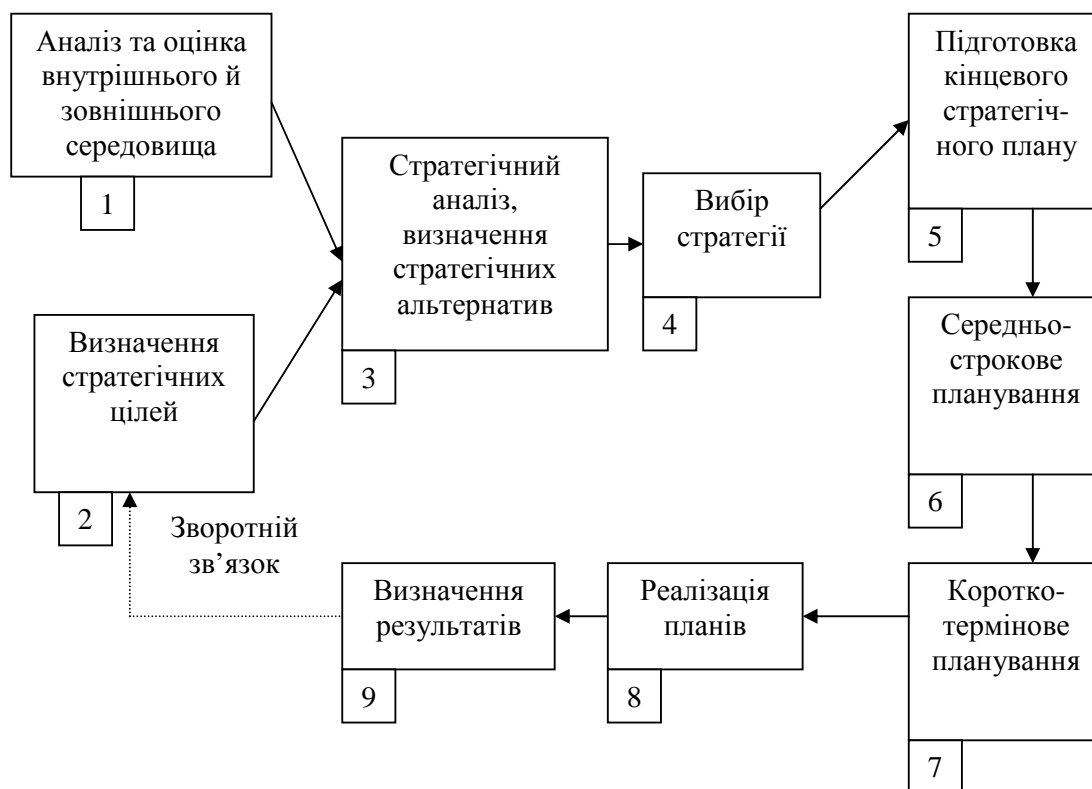


Рис. 1. Стратегічне планування на підприємстві

– на *шостому етапі* здійснюється середньострокове планування: готують середньострокові плани і програми;

– на *сьомому етапі* на підставі стратегічного плану і результатів середньострокового планування розробляють тактичні річні плани і проекти;

– *восьмий і дев'ятий кроки* не є етапами безпосереднього планування. Проте вони визначають передумови для створення нових планів, які мають враховувати:

а) що фірмі вдалося зробити, реалізуючи свої плани;

б) який розрив між плановими показниками та їхнім фактичним виконанням.

Загалом безпосереднє планування є замкненим циклом з прямим (від розроблення стратегії до складання оперативних планів, їхньої реалізації і контролю) і зворотним (від обліку результатів виконання до коригування плану) зв'язком.

Результатом планування є система планів.

План містить основні показники діяльності, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. Власне, план — це набір інструкцій для менеджерів, які описують, яку роль кожен підрозділ фірми має відігравати в досягненні її цілей.

Планування складне і різноманітне. Цим визначається комплексний характер системи планів, яку можна розподілити на такі елементи:

- стратегічний план фірми, або, інакше, "генеральний план" (часто складають на п'ять років наперед) і загальнофірмові плани, складені для розвитку і деталізації стратегічного плану;
- стратегічні плани окремих підрозділів, що входять до складу фірми;
- оперативні плани організації.

Стратегічний план визначає:

- бачення й місію;
- загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому;
- вибрані стратегії дій;
- політику фірми;
- глобальні програми організації.

Стратегічний план – орієнтир для ухвалення рішень на нижчих рівнях; загальні цілі організації, визначені в стратегічному плані, конкретизуються у цілі поточної діяльності або в "задачі". Крім того, стратегічний план є обмеженням для планів нижчих рівнів, оскільки фіксує обсяг ресурсів, необхідних для розв'язання задач оперативного планування.

Плани дій будь-якої організації можна охарактеризувати або як наступальні, або як оборонні:

– *наступальні* плани передбачають розвиток організації: виробництво нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання конкурентної переваги. Наступальні плани звичайно готують великі фірми, що володіють високим економічним потенціалом. План розвитку організації, будучи виразником наступальних планів, охоплює комплекс заходів, необхідних для нових сфер діяльності фірми. План *розвитку* повинен визначати шляхи виходу на нові позиції. План розвитку для окремої ділової одиниці оформляють у вигляді *бізнес-плану*;

– середні і дрібні фірми у багатьох випадках задовольняються оборонними *планами*, націленими на утримання позицій на ринку і запобігання банкрутству. Варіантом оборонних планів є ліквідаційний план. Він містить рекомендації щодо позбавлення від зайвих для фірми елементів, тобто таких, які створюють перешкоди на шляху її розвитку. Це можуть бути конкретні види збиткових і низькорентабельних товарів і послуг, власність, що неефективно функціонує, окремі структурні одиниці.

Для організації характерне розроблення програм і проектів:

– *програми* зазвичай визначають розвиток одного з важливих аспектів життя організації. Це можуть бути програми щодо вдосконалення технології, налагодження контролю якості, автоматизованого обліку руху запасів та інші;

– *проекти* відрізняються від програм тим, що, орієнтуючись на певний аспект життєдіяльності і розвитку організації, мають затверджений бюджет витрат, графік виконання, містять технічні і фінансові параметри, тобто відрізняються високим рівнем конкретного опрацювання. Звичайно проекти пов'язані зі створенням і просуванням на ринок нових продуктів і послуг фірми. Окрім вказаних видів планових документів організація повинна складати допоміжні плани, які необхідні для кращої організації планування на підприємствах: план строків виконання різних проектів, план дій за непередбачених обставин, програму зворотного зв'язку, програму оцінки планів.

Загалом запропоновані кроки (етапи) стратегічного планування можна звести до п'яти стадій (стратегій) планування (рис. 2):

- стратегічний аудит;
- стратегічний аналіз;

- стратегічний синтез;
- стратегічне планування;
- стратегічний контроль.

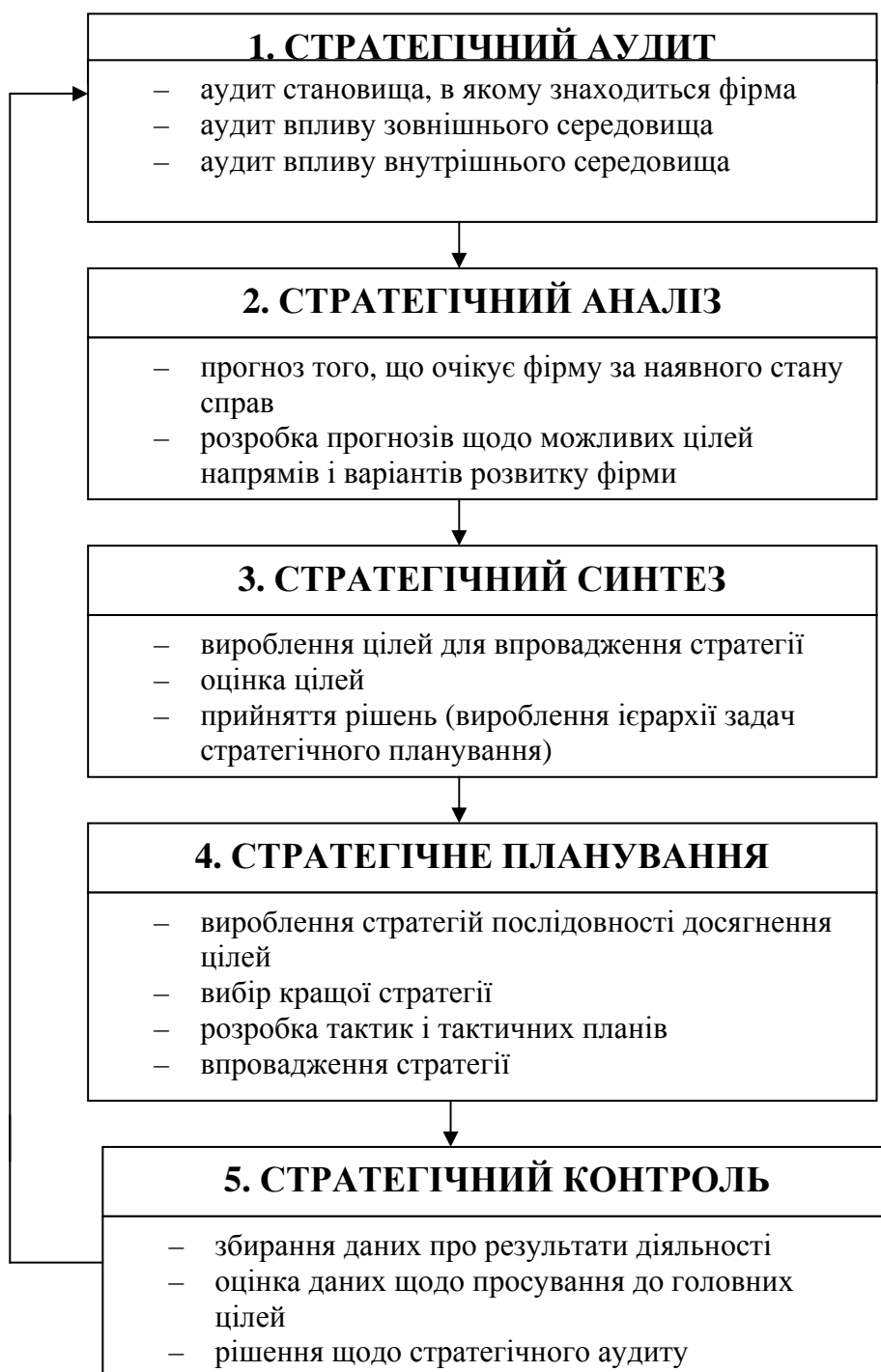


Рис. 2. Схема замкнутого циклу стратегічного планування

Висновки та перспективи подальших досліджень. Подальший розвиток ринкових відносин в Україні потребує ретельного дослідження проблем теорії та практики стратегічного планування як на загальнодержавному та регіональному рівнях, так і на рівні окремих господарських одиниць, тобто підприємств, товариств, компаній, організацій та установ.

Перспективним подальшим дослідженням основної моделі стратегічного планування стане розроблення типових стратегій для різних видів підприємств і організацій, а також розроблення

схем та елементів стратегічного планування як для великих і середніх підприємств (компаній), так і для підприємств сфери малого бізнесу. Актуальним для подальшого дослідження є формування типової основної моделі стратегічного планування для малих підприємств.

1. Ансофф І. *Стратегическое управление*. – М., 1989. 2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. *Школы стратегий*. – СПб, 2000. 3. Минцберг Г., Кузин Дж.Б., Гошал С. *Стратегический процесс*. – СПб, 2001. 4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент*. – М., 1998. 5. Скібіцький О.М. *Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.* – К., 2006. 6. Сумець О.М. *Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібн.* – К., 2005.

УДК: 657.2

О.І. Грицай

Інститут підприємництва та перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

АНАЛІЗ МАТЕРІАЛОМІСТКОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ВИТРАТАМИ У ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ

© Грицай О.І., 2006

Наведено результати аналізу матеріаломісткості житлового будівництва, формування фактичної собівартості будівельних матеріалів, динаміки та структури вартості основних видів будівельних матеріалів тощо за даними економічної інформації будівельних організацій міста Дрогобича, що дає змогу констатувати наявність прямої залежності вартості новозбудованого житла від рівня його матеріаломісткості.

In this article, according to the facts of economic information of Drohobych building firms, the results of the analysis of material capacity of house building, the formation of the actual cost of building materials, dynamics and structure of the cost of main forms of building materials have been given and so forth, that allows to state the available of direct dependence of the cost of building development of the levelofits material capacity.

Постановка проблеми. Розвиток житлового будівництва, необхідність підвищення його якості та уповільнення темпів підвищення цін на нове житло вимагають істотного удосконалення механізму управління цими процесами. На особливу увагу заслуговують проблеми управління використанням матеріальних ресурсів, частка яких у загальній собівартості, а, відповідно, і у вартості житлового будівництва є надзвичайно високою. Виконані нами дослідження на матеріалах будівельних організацій міста Дрогобича Львівської області дають змогу стверджувати, що прямі матеріальні витрати у загальній собівартості новозбудованого житла перевищують 60 %. Саме тому процеси формування як планової, так і фактичної матеріаломісткості у сфері житлового будівництва не можуть бути стихійними. Вони вимагають дієвого управління на всіх етапах будівельного процесу. Найважливішою із функцій такого управління, його інформаційною базою є аналіз.

Аналіз досліджень. Українські вчені приділяють значну увагу проблемам економіки будівництва. Так, С.Т. Шашевський висвітлює проблеми організації будівництва житла з погляду приведення у відповідність попиту на житло і потужностей будівельних організацій із його задоволення. Він розробив пропозиції із визначення раціональних масштабів і темпів зростання обсягів будівництва житла: економіко-статистична модель організації будівництва окремого об'єкта житлового будівництва і алгоритм прогнозування потужності будівельної організації, що спеціалізується на будівництві житла [1]. В.І. Анін охарактеризував теоретико-методологічні основи функціонування будівельних організацій в конкурентному середовищі, що полягають у застосуванні ігрових моделей для потреб вибору альтернатив стратегії діяльності суб'єктів