**Тема 4. Стратегічне планування (Ч 2)**

**План**

1. Умови для стратегічного планування та альтернативні плани.
2. Моделі стратегічного планування
3. Операції та процедури стратегічного планування
4. Процес бюджетування стратегічного планування.

**1. Умови для стратегічного планування та альтернативні плани.**

Підприємство завжди функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни – технологічні, організаційні, інновації, посилення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливлюють планування. Дійсно, спланувати діяль-ність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо. Для цього необхідно розробляти обгрунтовані плани за участю всіх зацікавлених підсис-тем у середині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, бе-руть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагодже-них комунікаційних зв'язків, які встановлюються на доплановій стадії планування, розви-ваються та посилюються у процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і фор-ми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

Рекомендується при розробці планів залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обгрунтованості планів, їхній координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприйма-ють їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окре-мих завдань і системи планів загалом.

Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства. У про-цесі перетворень посилюється роль соціально-психологічної, поведінкової складової про-цесу управління, яка проявляється в спробі персоналу запобігти змінам і надалі викорис-товувати звичні характеристики системи, тобто чинить опір змінам, що призводить до під-вищення витрат часу, грошей, матеріально- технічних ресурсів. За таких умов на етапі ро-зробки планів треба передбачати процедури внесення змін, тобто хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни. Внесенню коректив передують контрольно-переві-рочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середо-вища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Кожне підприємство у процесі планування мусить враховувати певні обмеження: екологічні, людських ресурсів певного рівня кваліфікації, високий рівень конкуренції, матеріальні, часові, грошові та ін.

Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначити, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення. Відхилення від прогнозованих подій можуть бути досить значними. З метою запобігання кризі керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуа-ції, що склалася. Завдання управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими витратами на виконання інших планів.

Це можливо за умов, коли:

* • альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
* • постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами;
* • механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові або дуже близькі;
* • персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
* • альтернативні плани погоджень із зацікавленими організаціями та спеціалістами, а перехід до їхнього виконання не сприймається працівниками негативно.

***Альтернативні плани*** – заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, пото-чному та операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на запитання: "Що буде, якщо...?"

Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

* 1. Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів.
* 2. Ідентифікація можливих подій (оцінка ймовірності їхнього настання), що впливають на зміст і часові характеристики плану.
* 3. Розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу ймовірність.
* 4. Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану.
* 5. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Виходячи із різноманітних характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління взагалі і стратегічного планування зокрема. Як свідчить світовий досвід, кожне підприємство на основі загальних принципів обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи відповідний орієнтир як основу планування.

**2.** **Моделі стратегічного планування**

Найпоширенішими *моделями стратегічного планування* є:

***1. Модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини".***

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інст-румент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприєм-ства дає змогу розрахувати так звану нижню межу "стратегічної прогалини", тобто показ-ники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують під-приємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій пер-спективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розши-рення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репу-тацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом "від необхідного", можна визначити верхню межу "страте-гічної прогалини".

**"Стратегічна прогалина"** – "поле стратегічних рішень", які мають прийняти керів-ники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа "стратегіч-ної прогалини"). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність "того, що мо-жливо" з "тим, чого треба досягти".

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо осво-єння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовує-ться весь арсенал моделей і методів обгрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити "стратегічну прогалину", насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

***2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових пере-ваг.***

Ця модель тісно пов'язана із використанням SWOT-аналізу. Основна увага приділяє-ться врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно дов-гострокового розвитку підприємства.

***3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.***

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галу-зі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Визначення конкурен-тоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяль-ності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкуренто-спроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на "стратегічну прогалину", де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи "продукт -ринок". Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

***4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.***

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – варіант інвес-тування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надій-ною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого "доброго імені". Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній видбито поширену кон-цепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охо-плює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відпо-відно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспіль-ства системою.

***5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.***

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, вико-ристовуваних технологій тощо. Велике підприємство має великий апарат управління, ви-користовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів та процедур ство-рення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обгрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до бан-крутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів. Портфельне планування, стратегічний аналіз і діагностику, корпоративне стратегічне планування при-бутку, розробку альтернативних планів здійснює вищий рівень менеджменту, що являє со-бою координаційний центр стратегічної діяльності.

Невеликі підприємства використовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовуються при формуванні планів, невеликі, біль-шість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформляється у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізне-су можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підгото-вки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спроще-ність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати.

**3.** **Операції та процедури стратегічного планування**

Типові операції та процедури прийняття рішень у галузі стратегічного планування наве-дені в табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Операції та процедури стратегічного планування**

|  |  |
| --- | --- |
| *Операції* | *Процедури* |
| *1* | *2* |
| 1 Підготовка до роботи | Аналіз рівня планової роботи. Встановлення проблем  Визначення кола завдань по плануванню  Формування групи для виконання планових робіт  Навчання кадрів  Видання документа (програми, наказу) на виконання роботи |
| 2 Виявлення проблеми підвищення  конкурентоспроможності товару та формування цілей | Дослідження ринку та визначення ступеня задоволення потреб у даному товарі  Визначення тенденції розвитку техніко-економічного рівня товару і виробництва на 5-10 років  Виявлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару. Сегментація ринку.  Побудова "дерева" показників конкурентоспроможності нового товару  Визначення ресурсних можливостей підприємства |
| 3 Пошук інформації | Визначення вимог до інформації  Визначення джерел інформації  Визначення каналів отримання інформації  Оформлення доступу до інформації  Визначення переліку та виду інформації  Первинна ідентифікація інформації  Збір та кодування інформації |
| 4 Обробка інформації | Перевірка повноти інформації  Перевірка достовірності інформації  Групування інформації  Якісний аналіз інформації  Селекція та фільтрація інформації |
| 5 Встановлення можливостей ресурсного забезпечення | Аналіз умов реалізації цілей  Прогнозування потреб у різних видах ресурсів  Прогнозування організаційно-технічного розвитку виробника та споживача товару |
| 6 Ранжування цілей | Побудова "дерева" кінцевих цілей  Визначення наукової новизни та практичної цінності реалізації цілей  Визначення ресурсомісткості товару та її оптимізації з використанням методу функціонально-вартісного аналізу Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей  Впорядкування цілей за рівнями ієрархії  Розробка організаційного проекту забезпечення "дерева" цілей |
| 7 Формулювання планових завдань | Уточнення складу виконавців планових завдань  Формулювання завдань конкретним виконавцям  Оптимізація строків виконання завдань  Побудова оперограми та стрічкового графіку виконання завдань |
| 8 Оформлення планових документів | Вибір форми планового документу (програма, технічне завдання, план та ін..)  Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обгрунтування  Оформлення проекту планового документу, його узгодження та затвердження  Тиражування та доведення планового документа до виконавця |
| 9 Реалізація рішень, контроль за їх виконанням, мотивація виконання планових завдань | Видання наказу про виконання планового документу та доведення його до виконавця  Організація виконання планових завдань  Облік та контроль виконання планових завдань  Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний термін  Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами науково-технічного прогресу в даній галузі |

Тільки взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням кон-кретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інс-трументом реалізації стратегічних настанов. Поточні плани підкріплюються оперативно-тактичними планами, календарними планами на півріччя, квартал, місяць та бюджетами, без яких неможливий розвиток підприємства.

У календарних планах детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стра-тегічному плані. Календарні плани, наприклад, виробництва складаються на основі відо-мостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь за-вантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених тер-мінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт по спорудженню нових підприємств, тобто між календарними планами виробництва та планами науково-технічного та організаційного розвитку існує тісний зв'язок.

Квартальні й місячні плани визначають межі виконання виробничої програми по кі-лькісних і якісних показниках кожним підрозділом підприємства.

**4. Процес бюджетування** **стратегічного планування.**

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів, які складаються на підпри-ємстві на різних рівнях терміном на один рік по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план підприємства.

У загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:

* • загальні цілі;
* • підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів;
* • аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах;
* • підготовка загальних бюджетів з постатейним урахуванням ресурсів і використа-нням фондів.

Для підготовки ресурсних планів необхідно (за Г. Джонсоном і К. Вилицею): визна-чити ключові фактори успіху та основні завдання, що потребують рішення на функціона-льному рівні; виявити пріоритетність різних завдань у часі, а також розподілити відпові-дальність за їхнє виконання. Серед інструментів планування та розподілу ресурсів досить широке застосування в міжнародній практиці знайшли методи фінансового планування, бюджетування, мережевого аналізу.

Бюджетування безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання розподілу економічних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні фірми. Розроблення бюджетів додає кількісну визначеність обраним планам розвитку фірми.

***Виділяють кілька основних типів оперативних бюджетів:***

*- матеріальний бюджет* (визначає види, кількість сировини та матеріалів, необхідних для реалізації плану);

*- бюджет закупівель* (конкретизує витрати на закупівлю матеріалів, необхідних для здійснення планів);

*- трудовий бюджет* (веде облік прямих витрат праці, що виникають при впровадженні наміченої програми дій);

*- бюджет адміністративних витрат* (включає витрати на виконання основних управлінських функцій: заробітну плату керівників, витрати на відрядження, гонорари, витрати на утримання офісів тощо).

До основних фінансових бюджетів відносять бюджет грошових надходжень і бюд-жет капіталовкладень. Якщо бюджет грошових надходжень деталізує грошові потоки на визначений час (рік, півроку з розбивкою щомісячно) і спрямований на забезпечення лік-відності фірми, то бюджет капіталовкладень уточнює заплановані грошові витрати з ура-хуванням змін.

Однак використання методів бюджетування в реальній практиці управління фірма-ми, що функціонують в умовах ринкових змін, супроводжується рядом складностей. По-перше, невідповідність прогнозованих обсягів продажу та витрат фактичним показникам. По-друге, розроблення бюджетів реалізації нових стратегій часто здійснюється на основі апроксимації сформованих пропорцій і нормативів, що в результаті призводить до неадек-ватного ресурсного забезпечення реалізації обраної стратегії. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання методик гнучкого бюджетування, що припускають бага-товаріантність умов реалізації плану. Одним із способів вирішення зазначених проблем ряд фахівців бачить у застосуванні методів нульового бюджетування – підходу, що ніве-лює значимість минулих і поточних бюджетних пропорцій для ресурсного забезпечення реалізації стратегії фірми.