

Тема 4. Стратегічне планування: сутність, принципи, етапи розробки (Ч 1)

План

1. Стратегічне планування, його сутність та складові стратегічного плану.
2. Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням.
3. Етапи та підходи до стратегічного планування.
4. Основні принципи стратегічного планування.
5. Етапи розробки глобальних стратегій

1. Стратегічне планування, його сутність та складові стратегічного плану.

Стратегія – модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей.

Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовується в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням).

Стратегічний план – план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку.

Якісна чи правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Складові стратегічного плану.

Найскладнішою проблемою стратегічного управління є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність "стратегічного набору" підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясним, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план налічує кілька "зрізів":

- "часовий", який передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм;
- "функціональний", який визначає напрямки та темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);
- "ресурсний", який визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- "виконавчий", який вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм, які зорієнтовані на довгострокове продовження "життєвого циклу" підприємства.

Навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів і підтримання контактів з наявними споживачами; на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається "в розрізі" окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДДКР тощо.

Згідно з концепцією "стратегічного набору", досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДДКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства зі усім "стратегічним набором", досягаються синергійні характеристики системи.

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники.

Основні показники планів :

- *план маркетингу* – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;
- *план з виробництва* – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;
- *фінансовий план* – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;
- *план по персоналу* – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;
- *план по НДДКР* – науково-технічний рівень розробок, виграти, дослідження та розробки, патентна "чистота" розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

2. Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням.

Існує відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом. Характерними особливостями стратегічного планування є насамперед відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації.

Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Оскільки в нових умовах товаровиробники, плануючи свою діяльність, почали відштовхуватися не від тієї ситуації, "яка є", а від бажаного результату, то можна вважати, що головним, що відрізняє стратегічний план від звичайного довгострокового, є напрям

планування, який здійснюється з майбутнього у теперішність. Спочатку визначається бажаний стан організації, якого хочуть досягнути в майбутньому, а потім з допомогою системного аналізу і формалізованої процедури визначають шляхи, засоби та ресурси, необхідні для досягнення цього стану.

Щоб добитися конкурентних переваг над фірмами, які виробляють схожу продукцію, потрібно було запропонувати споживачам товар з якісно новими властивостями та донести до споживачів відповідну інформацію. Такі завдання та цілі часто потребували серйозних капіталовкладень у науково-дослідні розробки, впровадження інноваційних технологій. Тому стратегічне планування дуже часто пов'язують із інноваційною діяльністю підприємств.

Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкуренто-спроможності, тобто стратегічне планування є функцією на пряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану.

Систематизувати відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна з допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

<i>Фактор</i>	<i>Довгострокове планування</i>	<i>Стратегічне планування</i>
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією на пряму розвитку

Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути. З приводу цього П. Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення.

Відносно до господарської організації змістовним результатом стратегічного планування прийнято вважати такі зміни в її функціонуванні:

- вихід на нові рівні НДДКР;
- виведення на ринок нових видів продукції;
- диверсифікація портфелю продукції та послуг;
- злиття та придбання фірм;
- реорганізація та перерозподіл повноважень та відповідальності всередині організації;
- скорочення та ліквідація нерентабельних виробництв;
- проектування та створення нових потужностей;
- організація навчання персоналу;
- створення нових ринків.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Основними передумовами переходу до стратегічного планування є: наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу "проб і помилок" до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

3. Етапи та підходи до стратегічного планування

Стратегічне планування – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – послідовний ітераційний процес, що складається з кількох *взаємопов'язаних етапів*:

- 1) встановлення цілей;
- 2) визначення стратегій ("стратегічного набору") та заходів щодо їхньої реалізації;
- 3) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 4) організація виконання планових завдань;
- 5) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Сааті Т., Кернс К. наголошують на можливому використанні різних підходів щодо стратегічного планування, кожен з яких має і недоліки, і переваги:

формальний підхід – передбачається, що проблеми можуть бути точно охарактеризовані за допомогою кількісних моделей та існує консенсус на визначення проблеми. До переваг підходу відносять акцент на зрозумілість, логічну узгодженість та емпіричну обґрунтованість засобів. Для цього підходу були винайдені процедури прогнозування та багато оптимізаційних моделей. Недоліки підходу полягають у відносному неврахуванні соціальної сторони планування, а також механістичний погляд на майбутнє;

інкрементальний підхід – в ньому не визнають точно визначені критерії, віддаючи перевагу якісним, які більш адекватно відображають переваги, цінності, емоції і страхи людей. Стверджується, що при ідентифікації та оцінці альтернативних рішень конфлікти, що пов'язані з цінностями, послаблюються після взаємного пристосування, або, іншими словами, після торгів, компромісів, і можливо, силових прийомів. Інкременталізм розповсюджений при плануванні в урядових та великих, багатоаспектних приватних організаціях. Сильними сторонами цього підходу є те, що він визнає людський та політичний аспекти планування. В ньому допускається, що в житті небагато відомо точно. До того ж в ньому більше довіри до людських суджень, інтуїції та знань, отриманих з практичного досвіду, особливо коли об'єктивні дані неповні, ненадійні, або не існує адекватних надійних теорій для пояснення проблем та розробки рішення. Недоліком підходу вважається віра у взаємне пристосування, що, по-суті, гарантує, що інтереси найбільш потужних і високо організованих груп переважають над іншими. Інкременталізм також безсилий при вирішенні серйозних конфліктів;

системний підхід – передбачає, що майбутнє невизначене і не може бути передбачене, виходячи з умов теперішнього або минулого. Акцент ставиться на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогоднішню дію, а не просте пристосування до того, що принесе майбутнє. Використовується поєднання кількісних і якісних методів для ідентифікації критеріїв, визначення важливості критеріїв та вибору плану, який повинен задовольняти важливі критерії. В системному плануванні проблеми вирішуються і постійно перевизначаються через процес навчання.

Залежно від ролі керівника та вищого персоналу в розробці планових стратегій розрізняють такі підходи:

- 1. Одноосібний підхід. Керівник є головним стратегом, він має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні стратегій.
- 2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг роботи підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам, які і формують дієвий стратегічний план.
- 3. Підхід, побудований на співробітництві. В цьому разі керівник спільно з плановими органами використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувати стратегію, збалансовану за змістом, термінами та досягати взаємодії виконавців.
- 4. Підхід, побудований на конкуренції, тобто в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей. Формування стратегії відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві постійно відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

4. Основні принципи стратегічного планування.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним **принципам**:

- • цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;
- • багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дозволяє реагувати на мінливе середовище, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- • глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та

взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;
- наукова та методична обґрунтованість, які направлені на використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дозволяють враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами "життєвих циклів";
- ефективність і соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язанню не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;
- довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у довгостроковій перспективі.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища.

Оскільки на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу, то і розробка стратегічних планів також відбувається через різні періоди часу:

- транспортне машинобудування та лісотехнічне господарство – через 10- 20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість – через 8-10 років;
- будівництво – через 5-7 років;
- легка промисловість – 5 років;
- автомобілебудування – 3-5 років;
- електронна промисловість – 3-4 роки.

Слід зазначити, що збільшення "часового горизонту" не підвищує ефективність планів. Навпаки, збільшення частоти планування за рахунок корекції, особливо на малих підприємствах, забезпечує підвищення якості планів і вдосконалення їх змісту.

5. Етапи розробки глобальних стратегій

Основні стадії процесу розробки стратегії:

- визначення місії;
- формування цілей;
- оцінка умов і факторів зовнішнього середовища;
- внутрішньо-організаційний аналіз;
- розробка альтернативних стратегій;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль.

1. Місія.

Місія може бути визначена як концепція існування і розвитку організації. Задача місії – забезпечити фокус і напрямок діяльності. Місія фірми – це головне її призначення, її особлива роль, чітко виражена причина її існування, які формують основні напрями її діяльності. Місія фірми, як правило, є постійною на весь період існування компанії, і про неї подаються матеріали до засобів масової інформації. Про стратегію організації йдеться у щорічних звітах акціонерам. Процедури і правила доводяться до відома партнерам: постачальникам, покупцям та ін

Зміст місії організації визначається виходячи з 3 ключових пунктів:

- вона повинна виражатись у порівняно простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі;

- в основі місії повинні лежати задачі задоволення інтересів і запитів споживачів;

- питання про те, чому споживачі будуть купувати товари і послуги даної, а не іншої організації, повинно мати чітку відповідь.

Місія, відповідно, може визначатись:

- колом потреб, що задовольняються;

- сукупністю споживачів;

- вироблюваною продукцією;

- конкурентними перевагами.

Елементи місії:

- призначення фірми з точки зору її конкретної діяльності (товари, послуги) на конкретному ринку;

- визначені в певній формі основні напрями, орієнтири, образ, до якого прагне фірма;

- переваги фірми, що вирізняють її серед конкурентів і допомагають краще задовольнити попит споживачів.

Під час формулювання місії важливо дотримуватися таких вимог:

- місія має бути зрозумілою не тільки організації, а й партнерам;

- місію організації слід робити оригінальною за формулюванням, оскільки вона становить своєрідну візитну картку і дає змогу відрізнити одну організацію від іншої;

- наголос у місії робиться насамперед на продуктах, послугах, ринках, технологіях тощо, тобто на особливостях підприємницької діяльності, а не на прибутках;

- до складу місії можна включати робочі принципи функціонування фірми, які впливають із зовнішнього середовища;

- корисно зазначити у місії культуру організації, робочий клімат, який залучає до неї певний тип людей.

2. Формування цілей.

Цілі повинні бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими у часі, довгостроковими або короткостроковими, досягаємими і перехресно підтримуваними. Важливе значення має зв'язок між цінностями, яких дотримується вище керівництво, і загально-фірмовими цілями. Цінності керівництва проявляються в цілях організації.

3. Оцінка умов і факторів зовнішнього середовища.

Після встановлення місії та цілей керівництво починає діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за 3 параметрами:

1. Оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;

2. Визначити, які фактори представляють загрозу для поточної стратегії фірми.

3. Визначити, які фактори представляють більше можливостей для досягнення загально-фірмових цілей шляхом коригування плану.

Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для фірми.

По суті аналіз зводиться до відповіді на 3 конкретні запитання:

1. Де зараз знаходиться організація?

2. Де, на думку топ-менеджменту, повинна знаходитись організація в майбутньому?

3. Що повинно зробити керівництво, щоб організація перемістилась з того положення, в якому знаходиться сьогодні, в те положення, де її хоче бачити керівництво?

Загрози і можливості, з якими стикається організація, як правило можна виділити в 7 областей:

- економіка;
- політика;
- ринок;
- технологія;
- конкуренція;
- міжнародне положення;
- соціальна поведінка.

4. Внутрішньоорганізаційний аналіз.

Керівництво повинно визначити внутрішні сильні і слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації.

Виділяють 5 функцій:

- маркетинг;
- фінанси (бухгалтерський облік);
- операції (виробництво);
- людські ресурси;
- культура і образ ТНК.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін і оцінки факторів за ступенем важливості, керівництво може визначити ті зони, які потребують негайної уваги, ті, які можуть зачекати, і ті, на які можна опиратись, щоб скористатися можливостями у зовнішньому середовищі.

5. Розробка альтернативних стратегій.

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у рамках вибраної організацією місії важливим є максимізація конкурентних переваг і мінімізація окремих слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розглядання і вибір альтернатив, головні з яких включають стратегії низьких витрат, диференціації і концентрації. Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти організація, використовуються різні стратегії.

Найчастіше їх пов'язують з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком.

Широко відомими є три типові стратегії:

- найменших сукупних витрат;
- диференціації;
- фокусування.

Стратегія полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету.

Стратегія диференціації продукту чи послуги фірми виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Стратегія фокусування передбачає зосередження організації на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегія низьких витрат і диференціації спрямована на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу.

6. Вибір стратегії.

Ціллю є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. На стратегічний вибір впливають чинники:

1. Ризик.
2. Знання минулих стратегій.

3. Реакція на власників.

4. Чинник часу.

7. Реалізація стратегії.

Ця стадія стратегічного управління представляє собою процес трансформації стратегій в конкретні дії шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Цей процес може передбачати зміни в культурі, структурі і навіть системі управління всієї організації.

8. Контроль.

Контроль передбачає вибір вимірювачів результативності, порівняння фактичної результативності з цільовою і при наявності розриву розробку коригувальних дій. Являючись завершальною стадією, контроль може виявити слабості на попередніх етапах і тим самим ініціювати повторення всього процесу з самого початку.

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 унеможливають планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо. Для цього необхідно розробляти обгрунтовані плани за участю всіх зацікавлених підсистем у середині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються на доплановій стадії планування, розвиваються та посилюються у процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми 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 сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом.

Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства. У процесі перетворень посилюється роль соціально-психологічної, поведінкової складової процесу управління, яка проявляється в спробі персоналу запобігти змінам і надалі використовувати звичні характеристики системи, тобто чинить опір змінам, що призводить до підвищення витрат часу, грошей, матеріально-технічних ресурсів. За таких умов на етапі розробки планів треба передбачати процедури внесення змін, тобто хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни. Внесенню коректив передують контрольно-перевірочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, 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 ситуації, 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, поточному 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 інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу "стратегічної прогалини", тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

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

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

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовує-

твся весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити "стратегічну прогалину", насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг.

Ця модель тісно пов'язана із використанням SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно довгострокового 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 галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність 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 інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною 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 концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою.

5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, використовуваних технологій тощо. Велике підприємство має великий апарат управління, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів та процедур створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. 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 прибутку, розробку альтернативних планів здійснює вищий рівень менеджменту, що являє собою 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 бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність 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 наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Операції та процедури стратегічного планування

<i>Операції</i>	<i>Процедури</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
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

	<p>Оформлення доступу до інформації</p> <p>Визначення переліку та виду інформації</p> <p>Первинна ідентифікація інформації</p> <p>Збір та кодування інформації</p>
4 Обробка інформації	<p>Перевірка повноти інформації</p> <p>Перевірка достовірності інформації</p> <p>Групування інформації</p> <p>Якісний аналіз інформації</p> <p>Селекція та фільтрація інформації</p>
5 Встановлення можливостей ресурсного забезпечення	<p>Аналіз умов реалізації цілей</p> <p>Прогнозування потреб у різних видах ресурсів</p> <p>Прогнозування організаційно-технічного розвитку виробника та споживача товару</p>
6 Ранжування цілей	<p>Побудова "дерева" кінцевих цілей</p> <p>Визначення наукової новизни та практичної цінності реалізації цілей</p> <p>Визначення ресурсомісткості товару та її оптимізації з використанням методу функціонально-вартісного аналізу</p> <p>Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей</p> <p>Впорядкування цілей за рівнями ієрархії</p> <p>Розробка організаційного проекту забезпечення "дерева" цілей</p>
7 Формулювання планових завдань	<p>Уточнення складу виконавців планових завдань</p> <p>Формулювання завдань конкретним виконавцям</p> <p>Оптимізація строків виконання завдань</p> <p>Побудова оперограми та стрічкового графіку виконання завдань</p>
8 Оформлення планових документів	<p>Вибір форми планового документу (програма, технічне завдання, план та ін..)</p>

	<p>Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обґрунтування</p> <p>Оформлення проекту планового документу, його узгодження та затвердження</p> <p>Тиражування та доведення планового документа до виконавця</p>
<p>9 Реалізація рішень, контроль за їх виконанням, мотивація виконання планових завдань</p>	<p>Видання наказу про виконання планового документу та доведення його до виконавця</p> <p>Організація виконання планових завдань</p> <p>Облік та контроль виконання планових завдань</p> <p>Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний термін</p> <p>Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами науково-технічного прогресу в даній галузі</p>

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 конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. Поточні плани підкріплюються оперативнотактичними планами, календарними планами на півріччя, квартал, місяць та бюджетами, без яких неможливий розвиток підприємства.

У календарних планах детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані. Календарні плани, наприклад, виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів 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 кількісних і якісних показниках кожним підрозділом підприємства.

4. Процес бюджетування стратегічного планування.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів, які складаються на підприємстві 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 використанням фондів.

Для підготовки ресурсних планів необхідно (за Г. Джонсоном і К. Вилицею): визначити ключові фактори успіху та основні завдання, що потребують рішення на функціональному рівні; виявити пріоритетність різних завдань у часі, а також розподілити відповідальність 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);
- *трудоий 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 бюджет капіталовкладень. Якщо бюджет грошових надходжень деталізує грошові потоки на визначений час (рік, півроку з розбивкою щомісячно) і спрямований на забезпечення ліквідності фірми, то бюджет капіталовкладень уточнює заплановані грошові витрати з урахуванням змін.

Однак використання методів бюджетування в реальній практиці управління фірмами, 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 неадекватного ресурсного забезпечення реалізації обраної стратегії. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання методик гнучкого бюджетування, що припускають багатоваріантність умов реалізації плану. Одним із способів вирішення зазначених проблем ряд фахівців бачить у застосуванні методів нульового бюджетування – підходу, що нівелює значимість минулих і поточних бюджетних пропорцій для ресурсного забезпечення реалізації стратегії фірми.