

5. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: четыре ключевых аспекта, от которых не зависит успех сделки / Д. Хардинг, С. Роувит; перевод с англ. А.Г. Петкевича. – Мн.: Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с.

УДК 005.511:658

Головінов М.І., канд. екон. наук, доц.,
Литвинов О.І. (ДонНУЕТ, Донецьк)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито загальні основи та етапи стратегічного планування розвитку підприємств, кожен з яких є важливим для ефективного здійснення виробничої та господарської діяльності. Визначено відмінності стратегій розвитку підприємств. Запропоновано новий підхід до сутності стратегічного планування розвитку підприємств.

Ключові слова: підприємство, стратегія розвитку, стратегія поведінки, стратегічне планування, зовнішнє і внутрішнє середовище, цільові переваги, місія.

На загальну думку, планування – це особлива форма діяльності, з якою пов'язані розробка і реалізація планів, залежно від змісту та статусу яких у системі управління розрізняють: директивне, індикативне, стратегічне планування. Із середини 60-х років минулого століття зріс інтерес багатьох фірм, у першу чергу багатонаціональних підприємств, до стратегічних аспектів розвитку. Це було пов'язане з увагою до вдосконалення механізму зменшення витрат на випуск продукції в ситуації посилення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках, що поставило на порядок денний питання про передбачуваність, розробку прогнозів, програмування діяльності організацій і відбилося в поглядах на стратегію з точки зору планування.

Класичну теорію стратегічного планування, а потім і стратегічного управління започаткували у своїх роботах такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф [1], Г. Мінцберг, Дж. Квінн, С. Гошал [2] та ін. Практична реалізація цієї теорії знайшла підтвердження в діяльності зарубіжних консалтингових фірм, насамперед, «Бостон Консалтинг Груп», «Мак Кінзі», «Артур Д. Літл», чий назви, завдяки розробленим і використовуваним ними новим інструментам стратегічного планування і управління, стали брендами.

Не залишають поза своєї уваги цю проблему і вітчизняні учені, зокрема В. Гесць, Є. Панченко, Е. Лібанова [3], В. Богданович, А. Семенченко [4] та ін., які розглядають її аспекти в контексті забезпечення розвитку та сталості економічної системи, що трансформується. Разом з тим певна зміна загальної тенденції в управлінській функції від планування до організації обумовлює необхідність подальшого дослідження стратегічних процесів не тільки на макро-, але й на мікрорівні.

Метою статті є дослідження методології основ стратегічного планування та систематизація елементів стратегії розвитку підприємств.

Спираючись на традиційні підходи, прийняті в економічній теорії, стратегію можна визначити як сукупність цілей, а також методів їх досягнення, які в умовах мінливого зовнішнього середовища постійно коригуються з метою адаптації до змін останньої в процесі досягнення визначених орієнтирів. В основі стратегії лежить не часовий орієнтир, а спрямованість на досягнення суб'єктом ринку поставлених цілей, адаптацію його цілей і дій до умов зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування.

Сучасний стан національної економіки обумовлює необхідність системи прогнозних і програмних дій, що стосуються стратегічного планування роботи підприємств. Стратегічне планування підприємства як системного утворення полягає в обґрунтуванні та розробці стратегії його розвитку, визначенні кількісних і якісних параметрів (характеристик) і управлінні процесом її реалізації.

Одне із загальних визначень головної мети будь-якого планування звучить як формування та спрямування процесу найбільш раціонального використання сил і ресурсів до досягнення певної мети. Наслідуючи цей підхід, головну мету стратегічного планування роботи підприємства можна визначити як формування сукупності взаємопов'язаних цілей, пріоритетних напрямів, завчасних стратегічних завдань, заходів, дій, які спрямовані на мінімізацію загроз інтересам підприємства.

Останніми роками в розвиненому світі все більшої значущості набуває перехід від стратегічного планування до стратегічного управління. Загальна тенденція в розвитку стратегічного управління полягає в переході від управлінської функції «планування» до управлінської функції «організація». Проте стратегічне управління вже своєю суттю не дає та і не може дати точної і детальної картини. Формована в стратегічному управлінні картина майбутнього бажаного стану підприємства – це не лише детальний опис його внутрішнього і зовнішнього становища, але й те, яким воно має стати через деякий час, яку позицію буде займати на ринку та в бізнесі, яку мати організаційну культуру, в які ділові групи входити і т. ін. Усе це в сукупності має визначити, виживе або ні підприємство в майбутньому в конкурентній боротьбі.

Найважливішою складовою стратегічного управління є виконання стратегічного плану. Тут дуже важливо створити організаційну культуру, що дозволяє реалізувати стратегію, побудувати систему мотивації і організації праці, певної гнучкості в організації та ін. У цьому випадку за умови стратегічного управління процес виконання робить активний зворотний вплив на планування, що тільки посилює значущість фази виконання. Тому підприємство, у якого є нехай навіть і дуже гарна підсистема стратегічного планування, але яка не має передумов або можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання, в принципі не зможе перейти до стратегічного управління.

Відсутність стратегічного планування виявляється в певних формах. Підприємства планують свою діяльність, виходячи з того, що оточення або взагалі не мінятиметься, або в ньому не відбуватиметься якісних змін. За умови нестратегічного планування складається план конкретних дій як для сьогодення,

так і для майбутнього, який, апріорі, базується на тому, що чітко відомий кінцевий стан і оточення фактично мінятися не буде. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова планування. Проте це аж ніяк не має означати екстраполяції існуючої практики там сучасного стану оточення на багато років наперед.

Елементи організації стратегічного планування вимагають чіткого узгодження. Найчастіше невдачі за умови реалізації стратегії пов'язані з тим, що будучи складеною в точній відповідності з ринковим зовнішнім середовищем, в ній або була збережена в колишньому вигляді організаційна структура, що не враховує вимог обраного курсу, або система управління чи система оцінки не відбивали його. Тобто, чим вище рівень узгодженості та відповідності між кожним елементом стратегічного планування, тим вище ймовірність успіху.

Стратегічне планування розвитку підприємства – це один із найскладніших видів управлінської діяльності. Тут можна виокремити такі етапи: аналіз навколишнього середовища – внутрішнього і зовнішнього; визначення загального завдання та цілей стратегії розвитку підприємства; формулювання стратегії; здійснення, реалізація стратегії; контроль реалізації стратегії. Схематичне зображення етапів стратегічного планування як сукупності взаємозалежних управлінських процесів наведено на рисунку 1.

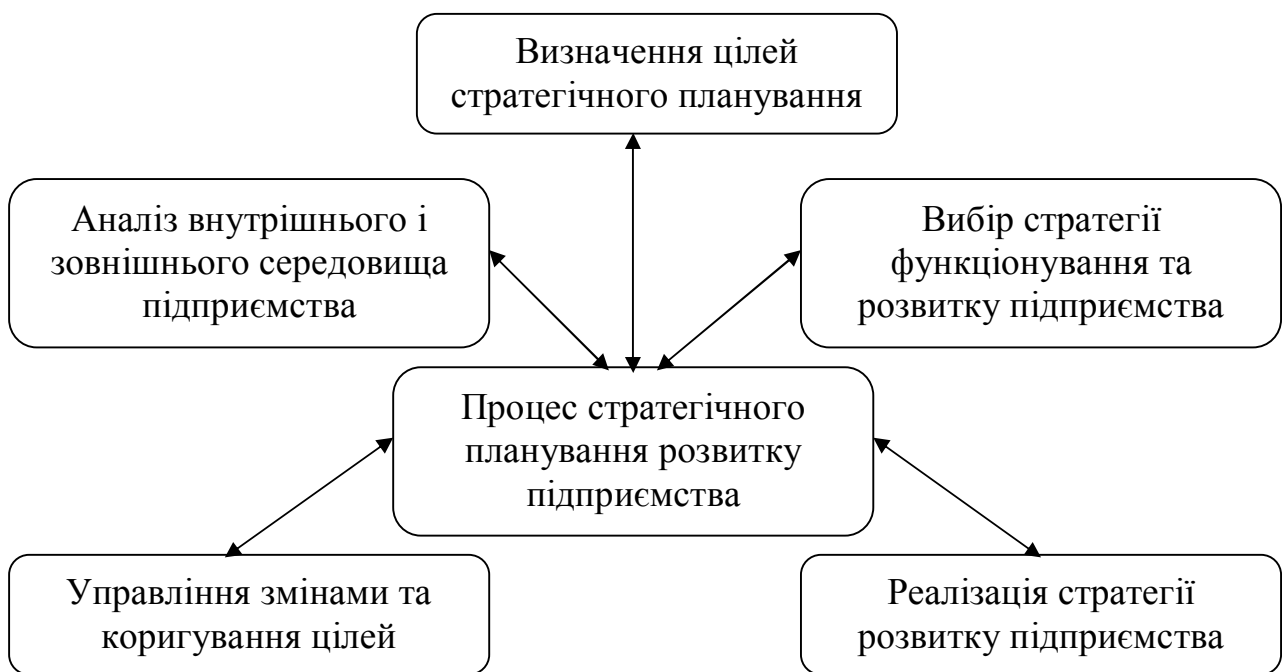


Рисунок 1 – Основні поетапні дії стратегічного планування розвитку підприємства

Кожен з цих етапів має певною мірою самостійне значення та вимагає своїх специфічних процедур і підходів. Стратегія – це образ дій, які повинні виконувати керівні органи для досягнення генеральних цілей. Оскільки кожна виробнича одиниця функціонує в середовищі, що постійно змінюється, розробка стратегії значною мірою обумовлена факторами взаємодії та впливу середовища.

Організаційне оточення (навколишнє середовище підприємства) – це все сили й організації, з якими воно стикається у своїй повсякденній стратегічній діяльності. Буквально все, що є наявним поза й усередині підприємства, може бути включене в це поняття, тому що усі елементи середовища можуть на нього впливати. Кожне підприємство повинне не лише знати своє середовище життя та природу її змін, але й вміти реагувати на ці зміни: неправильні результати аналізу або їх відсутність підвищують ризик появи непередбачених дій з довготривалими наслідками.

Інакше кажучи, середовище є спектром деяких обмежень. Наприклад, бажання розширити діяльність підприємства залежить від його фінансових обмежень і ресурсних можливостей. Управління підприємством може бути обмежене у своїй діяльності щодо його реорганізації опором з боку персоналу. Споживчий попит, як частина зовнішнього середовища, впливає на можливості підприємства стосовно досягнення передбачених планових завдань щодо прибутку і продажів.

Стратегічне планування само по собі не гарантує успіху, і підприємство може зазнати невдачі через помилки в організації, мотивації та контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих факторів для організації діяльності підприємства, уточнювати найбільш придатні шляхи дії. Приймаючи обґрунтовані та систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення, обумовленого помилковою або недостовірною інформацією про можливості підприємства або зовнішню ситуацію. Таким чином, планування допомагає створити єдність спільної мети всередині підприємства.

Одним з найістотніших рішень за умови планування є вибір мети розвитку. Основна спільна мета підприємства визначається як головне завдання (місія), усі інші цілі формулюються для її здійснення. Вироблені цілі є критеріями для всього подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо ж керівники не знають основної мети (місії) підприємства, то у них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Головне завдання деталізує статус підприємства та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях його розвитку.

У західній економічній літературі наводиться ряд ціннісних орієнтирів, які впливають на ухвалення управлінських рішень і пов'язані зі специфічними типами цільових переваг. Серед них можна виокремити:

- загальнофірмові цілі, які формуються та встановлюються на основі головного завдання (місії) підприємства і окремих ціннісних орієнтирів, які керівництвом підприємства вважаються першочерговими;
- конкретні та вимірні цілі, які дозволяють сформулювати чітку базу звітності для подальших рішень і оцінки ходу роботи;
- орієнтація цілей у часі, тобто необхідно усвідомити не лише те, що підприємство хоче здійснити, але також і те, коли має бути досягнутий результат;
- досягнення мети має бути орієнтоване на підвищення ефективності підприємства, встановлення важкодосяжної мети може призвести до небажаних результатів;

– взаємнопідтримувальні цілі, що передбачають дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, і не заважають досягненню інших цілей.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, ефективно інституціоналізує, проінформує про них і стимулюватиме їх здійснення.

Після проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та визначення загального напрямку розвитку підприємства за умови стратегічного планування найбільш суттєвим є вибір базових стратегій розвитку підприємства та поведінки його на ринку. Визначення стратегій принципово залежить від конкретної ситуації, в якій перебуває підприємство. Обираючи ту чи іншу стратегію, його керівництво стикається з питаннями, пов'язаними з положенням підприємства на ринку: який бізнес припинити, який бізнес продовжити, в який бізнес перейти. У цьому випадку стратегія концентрує увагу на тому, що підприємство робить і чого не робить, що є більш важливим і що менш важливе в його нинішній діяльності.

Згідно з М. Портером [5], можна виокремити три основні типи розробки стратегії поведінки підприємства на ринку. Перший з них пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва, тобто підприємство домагається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. В результаті воно може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію завоювати велику частку ринку. Ця базова стратегія спирається на продуктивність і зазвичай пов'язана з наявним досвідом. Вона припускає ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію досвіду, ретельне опрацювання конструкції нових товарів, знижені збутові та рекламні витрати. У центрі уваги усієї стратегії перебувають низькі витрати порівняно з конкурентами.

Другий тип розробки стратегії пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції. В цьому випадку підприємство має здійснювати високоспеціалізоване виробництво та маркетинг, що збільшує кількість покупців навіть за наявності досить високої ціни. Мета цієї стратегії – краще, ніж конкуренти, задовольняти потреби обраного цільового сегмента ринку. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство щодо витрат, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента.

Третій тип визначення стратегії стосується фіксації певного сегмента ринку та концентрації зусиль підприємства на цьому ринковому сегменті. Для проведення цієї стратегії підприємство обов'язково має будувати свою діяльність, насамперед, на аналізі потреб покупців певного сегмента ринку, тобто воно повинне у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком певних або навіть конкретних споживачів. Стратегія цього типу не завжди сумісна з метою захоплення більшої частки ринку, оскільки в цьому випадку може бути обмежена кількість покупців товару з високою якістю. У реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій. У цьому випадку говорять, що підприємство здійснює комбіновану стратегію.

Важливим етапом стратегічного планування розвитку підприємства є реалізація стратегій, що полягає в запуску й отриманні необхідних результатів у запланований час.

Реалізація стратегії – це значною мірою практичне адміністративне (організаційне) завдання, яке включає: вдосконалення структури управління підприємством; направлення ресурсів у найважливіші для стратегічного успіху види діяльності; створення відповідної мотивації для працівників, яка стимулювала б досягнення поставлених цілей; узгодження системи винагороди з результатами досягнення поставлених цілей; введення системи внутрішнього лідерства, необхідної для управління просуванням стратегії та постійного поліпшення її реалізації.

Стратегічне планування не завершується розробкою вищеперелічених складових. Своєрідним завершальним етапом цього планування є управління змінами, яке обумовлене появою нових обставин. Їх причиною можуть стати: великі зміни в технологіях усередині або поза підприємством, несподівана поява нових конкурентів, насичення попиту і т. ін. Це обумовлює необхідність проведення коригуючих дій.

Стратегія може змінюватися в результаті змін довгострокових напрямів розвитку підприємства, визначення нових цілей або зміни умов зовнішнього середовища.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що стратегічне планування розвитку підприємств спрямоване на досягнення цілей в умовах нестабільного, конкурентного ринкового середовища. Воно включає діагностичний аналіз становища підприємства та засновану на ньому сукупність взаємозалежних управлінських процесів з реалізації стратегії розвитку підприємства. Кінцева мета реалізації стратегічного планування полягає у визначенні можливостей розвитку підприємства в умовах зміни властивостей, характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, формуванні нових ринкових відносин, виявленні ресурсних, технологічних та інших факторів реалізації цих можливостей.

Економічною базою пріоритетів стратегії розвитку підприємства є зацікавленість його персоналу в збереженні розвитку процесів виробничої та господарської діяльності, підвищенні їх ефективності.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; перевод с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; перевод с англ. Т. Виноградова [и др.]; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
3. Перехідна економіка: підручник / В.М. Геєць [та ін.]. – К.: Вища школа, 2003. – 592 с.
4. Богданович В. Формализация стратегического планирования в сфере государственного управления / В. Богданович, А. Семенченко // Экономика Украины. – 2007. – № 2. – С. 13-26.
5. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: [пер. с англ.] / М. Портер; предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 895 с.