

ПРОБЛЕМИ І НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування. Визначено сутність і особливості стратегічного планування на підприємствах, систематизовано принципи і методи формування планів розвитку підприємств. Досліджено переваги, недоліки і передумови застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

The theoretical aspects of the strategic planning are considered in the article. The essence and features of the strategic planning on enterprises are determined; principles and methods of forming of plans of development of enterprises are systematized. The advantages, failings and pre-conditions of application of the strategic planning on domestic enterprises are explored.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України в часи економічної кризи, яка розпочалася наприкінці 2008 року і продовжує загострюватись в 2009 році, характеризується погіршенням господарської діяльності більшості промислових підприємств. Це вимагає здійснення ринкових перетворень, що забезпечують перехід до нового технологічного способу виробництва, удосконалення процесів планування та управління розвитком промислових підприємств, формування нової стратегії їх розвитку, що забезпечує стійкий стан у ринковому середовищі і вихід з кризи.

Сучасний темп змін в економіці є настільки значним, що стратегічне планування виявляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Діючи в умовах нестабільності зовнішнього середовища, досягти успіху можна тільки тоді, коли зміни вдається передбачити і вжити необхідних запобіжних заходів. Отже, практика застосування стратегічного планування вітчизняними підприємствами пов'язана з переходом до ринкової економіки, з потребою самостійно приймати рішення. Враховуючи це, вітчизняні підприємства намагаються сформулювати новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема.

На сьогодні певний досвід розробки стратегічного плану мають більше 40% українських підприємств. Проте, на жаль, воно не має чіткого алгоритму розробки і реалізації, конкретно визначеного інструментарію, вимагає значних витрат часу та ресурсів і не завжди забезпечує отримання очікуваного результату, і саме тому заслуговує на детальне дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Елементи стратегічного планування були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файолем. У 70-х роках І. Ансоффом запропонований термін "стратегічне управління". Ансофф зазначає, що суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства звичайно із запізненням звертати увагу на необхідність зміни стратегії. Після того, як переорієнтація підприємства завершувалася, у центрі уваги керівництва знову виникали оперативні питання використання потенціалу нової стратегічної позиції, і так доти, поки в середовищі знову не відбувалися значні зміни [2].

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління і планування зробили такі вчені: Д. Акер, І. Ансофф, У. Кінг, Д. Клїланд, Г. Мінцберг, В.А. Винокуров, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, В.С. Єфремов, В.Г. Герасимчук, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, М.В. Туленков, З.Є. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін. До системи стратегічного управління деякі автори відносять підсистему аналізу і планування стратегії підприємства та підсистему управління стратегічними проблемами [1], інші розглядають її як сукупність чотирьох елементів [7]: стратегія, культура, структура, стратегічний управлінський інструментарій, або ж вона описується як сукупність елементів: стратегічне планування, реалізація планів на тактичному й оперативному рівнях та стратегічна система забезпечення [5].

У подальшому в літературі наводилася значна кількість визначень понять стратегічного планування, досліджувалося його місце і значення в системі управління тощо. Проте немає єдиної точки зору щодо розкриття ролі стратегічного планування в діяльності підприємства. Так стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби.

Актуальність. Планування є однією з основних функцій управління й у жодному разі не може бути поза увагою ні практиків, ні науковців. З різних аспектів планування (оперативного, поточного, перспективного) більшість фахівців максимум уваги зараз віддають перспективному, заснованому на моделях стратегії розвитку підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. Актуальність дослідження питань стратегічного управління і планування для вітчизняного реального сектора обумовлена, насамперед, такими основними причинами: перша з них пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; друга – з проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Тому серед багатьох проблем, що вирішуються нині на вітчизняних

підприємствах, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження принципів і елементів стратегічного управління і планування [5].

Мета статті – дослідити сутність стратегічного планування, визначити переваги, недоліки, передумови його застосування на вітчизняних підприємствах, і на цій підставі намітити напрямки подальшого використання.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління і посідає центральне місце в його системі. Воно було запроваджене у США і Західній Європі у 1960-х роках, коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало відповідної переорієнтації з виробничо-технічних проблем на маркетинг. Ця система об'єднала в собі методи довгострокового планування і маркетингу й певною мірою стала відповідною реакцією більшості компаній на істотні зміни їх зовнішнього середовища, що проявилось в насиченні відповідних ринків [1].

Стратегічне планування, але на зовсім іншій основі, для України поняття не нове. Протягом 70-річного радянського періоду перспективне (п'ятирічні плани) і довгострокове (на період до 20 років) планування було більш важливим інструментом управління господарством як на макро-, так і на мікрорівні.

Вважалося, що головна відмінність стратегічного планування від усіх інших видів планування – це його принципова спрямованість не всередину організації, а зовні. Концепція стратегічного планування вважає, що майбутнє не обов'язково повинно бути краще ніж минуле. В еволюції корпоративного управління етап переходу від моделі “закритої організації” до моделі “відкритої організації” пов'язують саме зі стратегічним плануванням.

Характерна риса відкритої організації – це професійний стратегічний аналіз змін свого зовнішнього середовища і вироблення адекватних адаптивних реакцій.

Поряд з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища, стратегічне планування інтегрує всі останні досягнення у сфері методів планування і, порівняно з довгостроковим плануванням, є більш складним та багатогранним.

До арсеналу нових методів, що використовуються стратегічним плануванням, відносять: моделі аналізу інвестиційних портфелів компаній; розробку ситуаційних планів розвитку; застосування систем експертних оцінок; використання різних аналітичних матриць для дослідження альтернатив можливого стратегічного розвитку і т. ін. [9].

Можна визначити, що метою стратегічного планування є покращення реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а також встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Існує багато типів стратегій, що застосовуються підприємством в плануванні. Але немає єдиної чітко визначеної схеми обґрунтування стратегії. Її конкретна структура будується на основі традиційного підходу, досвіду інших фірм, з урахуванням середовища господарювання.

Світовий досвід стратегічного планування дозволяє виділити дві стратегії: стратегія американських фірм, заснована на диференційованому підході до оцінки характеристик продукції, що випускається, задоволенні конкретних споживачів та забезпеченні низької собівартості продукції; стратегія японських фірм, заснована на отриманні прибутку від вкладеного капіталу та створенні спілки співробітників фірми.

При цьому вважають, що японцям важко довести стратегічні плани до відмітки “прийнято”, в той же час американці із здивуванням дізнаються, що японські партнери до моменту прийняття плану зробили цілий ряд конкретних кроків щодо їх реалізації. При цьому японці більше часу витрачають на прийняття рішень, готуючи підтримку, але швидко їх реалізують, а після прийняття рішень впровадження проходить швидше та з меншими перепонами, ніж в американських фірмах [3].

Стратегічне планування розглядається як набір дій і рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації точніше визначити свою місію в нових умовах господарювання й досягти своїх цілей.

Можна стверджувати, що виникнення стратегічного планування як першої форми прояву стратегічного підходу обумовлено зовнішніми та внутрішніми змінами в середовищі й організації, стратегічне планування має свою сферу ефективного застосування, що пов'язано з індивідуалізацією сприйняття змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування, як одна з методологій стратегічного підходу, має обмежену сферу застосування і не придатна до умов турбулентного середовища. Стратегічне планування як система відіграє роль об'єднуючої методології, що формує базис для використання всіх існуючих стратегічних підходів в управлінні. За таких умов система стратегічного планування забезпечує формування перспективних цільових рішень, що поєднують вибір адекватної моделі стратегічного управління, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей, обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку підприємства, характеру стратегічних дій та засобів їх реалізації, що разом складають змістовну основу його стратегії (рис. 1) [6].

За своїм характером стратегічне планування є адаптивним, оскільки забезпечує відповідність цільової орієнтації розвитку підприємства внутрішнім можливостям і майбутнім змінам зовнішнього

середовища. Стратегічна адаптація – це процес глибокої трансформації внутрішнього середовища підприємства та пристосування майбутніх параметрів зовнішнього середовища у вигідному для себе форматі для забезпечення гармонійного цільового розвитку у стратегічній перспективі.

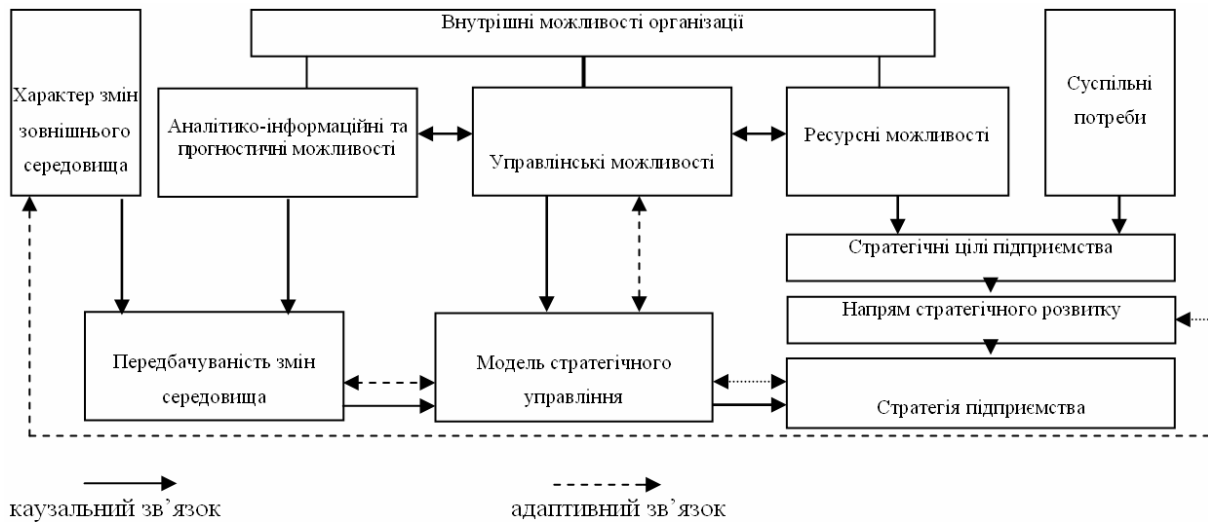


Рис. 1. Система стратегічного планування розвитку підприємства

Стратегія формується на основі узагальненої, не завжди повної й недостатньо достовірної інформації (тобто має імовірнісний і приблизний характер), постійно уточнюється в процесі діяльності за рахунок налагодження зворотних зв'язків. При плануванні товарних асортиментів необхідно використати такі новітні підходи й технології, як орієнтація на бізнес-процеси, логістичний підхід до управління матеріальними потоками, розвиток інформаційного забезпечення прийняття рішень.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане зі стратегічним менеджментом, для якого характерним є пріоритетний облік поведінки зовнішнього середовища, а завоювання й утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значимих результатів. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає підвищити надійність управлінських рішень. Його головне завдання – обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства.

Стратегічні рішення, в тому числі й у сфері планування, приймаються й реалізуються в кілька етапів, а саме: постановка завдання, формування альтернативних рішень, вибір (прийняття) рішення, його реалізація. Організація цього процесу вимагає чіткої технології, що передбачає постановку завдань і вивчення середовища (це суть стратегічного аналізу), розробку, прийняття й реалізацію стратегії.

Багатьом підприємствам, що працюють у ринковій економіці, критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, виснаження внутрішніх ресурсів і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. У цих умовах великого значення набуває впровадження в практику ідей і технологій логістики. Логістична стратегія значною мірою орієнтована на забезпечення досягнення стратегічної мети підприємства – утримання конкурентоздатної позиції на ринку збуту продукції. Це вимагає від логістики рішення не тільки традиційних завдань, мінімізації витрат, але й прогнозування попиту на продукцію (для узгодження його з виробничими процесами й процесами постачання ресурсами). Результати прогнозу попиту або обсягу продажів логістичні менеджери повинні використати як для подальшого оперативного, тактичного, так і для стратегічного планування в сфері збуту, виробництва, постачання (рис. 2) [6].

Накопичений досвід свідчить, що в процесі розробки стратегії критерієм вибору альтернатив повинно бути те, що підприємство робить найкраще. Тому не слід розробляти стратегічний план на основі тих видів діяльності, якими підприємство займалося мало або взагалі не займалося, тому що стратегія повинна відповідати сильним та слабким сторонам його діяльності та конкурентним можливостям.

Сильні сторони роблять деякі можливості прийнятними, збільшуючи ймовірність їх реалізації. А слабкі сторони та слабе конкурентне становище посилюють ризик, збільшуючи ймовірність невиконання прийнятої стратегії. Тому врахування сильних сторін важливе, оскільки дає можливість максимально використовувати досвід, дозволяє отримати переваги в конкурентній боротьбі, є фундаментом стратегії в цілому.

Суттєвою проблемою впровадження стратегічного планування є й те, що підприємство не має необхідної інформації ні про себе, ні про зовнішнє середовище. До того ж, як правило, відсутні компетентні спеціалісти, які здатні займатися розробкою та реалізацією стратегії в ситуації, що склалася.

Світовий досвід свідчить, що на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу

планування.

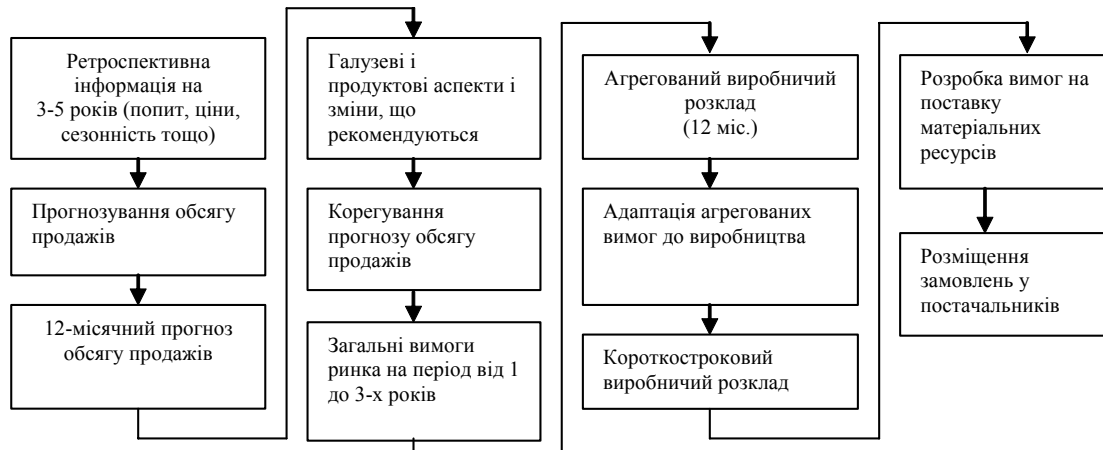


Рис. 2. Схема інтеграції обсягу прогнозованих продажів з виробничим розкладом випуску продукції й постачання

Виділяють декілька загальних етапів, які застосовуються в різних схемах планування: аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації, встановлення бажаних напрямків та орієнтирів своєї діяльності (бачення, місії, комплекс цілей, стратегічний аналіз, вибір однієї з альтернативних стратегій та її опрацювання, підготовка остаточного стратегічного плану діяльності організації, формування бюджету, моніторинг та коригування плану) [8].

В цілому процес планування – це замкнутий цикл з прямим (від розробки стратегії до визначення оперативних планів, реалізації та контролю) та зворотним (від урахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язком.

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найбільш прийнятну схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості з досвідом керівників.

Зміст стратегічного планування розкривають його процедури. Основними процедурами стратегічного планування у макроекономіці є: стратегічне прогнозування (стратегічні прогнози); програмування (проекти стратегічних програм); проектування (проекти стратегічних планів різних рівнів національної економіки).

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюють через різні проміжки часу, їх як правило враховують, визначаючи періоди, на які розробляють стратегічні плани (легка промисловість – до 5 років, виробництво ЕОМ – 2-3 роки).

Головними перевагами стратегічного планування є: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їх наслідків, орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень, визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні, розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невадлого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Так, існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування, досягти високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечити необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином: нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів, неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління, низька кваліфікація керівників і персоналу, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Крім того, існують й інші негативні фактори, які визнаються як бар'єри стратегічного планування, і не дають змоги застосовувати систему стратегічного планування у повному обсязі без запровадження необхідних заходів. До них можна віднести негативний досвід, нерозвиненість теорії та методів планування, нестабільність середовища, небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії, обмеженість у часі, коштах тощо.

Практика також показує, що існують певні проблеми запровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах через відсутність методичних рекомендацій, не підготовленість персоналу,

сумніви в доцільності використання тощо. Суттєвим також є і відсутність необхідної для ефективного використання інформації.

Дослідження цих недоліків, можливих бар'єрів та проблем є подальшою основою для ефективного впровадження статичного планування, яке набуває особливої важливості в сучасних кризових умовах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, можна стверджувати, що необхідність застосування стратегічного планування не викликає сумніву. В нашій країні склалися певні передумови для його розвитку, серед яких: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств, потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації, наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або їх створення, посилення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування, посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей тощо.

Вважаємо, що стратегічне планування потребує застосування системного підходу з використанням різноманітних як жорстко централізованих, так і гнучких не детермінованих прийомів, що в майбутньому дасть позитивні результати, якщо його доповнювати поточним плануванням.

Література

1. Азоев Г. Л., Баранчеев В. П., Гунин В. Н., Кибанов А. Я., Ковалева А. М. Управление организацией: Учебник для студ. вузов / Государственный ун-т управления (Москва) / А.Г. Поршнева (ред.). – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие.– 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2003. – 400 с.
4. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: “ПРИОР”, 2001. – 367 с.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002.– 302 с.
6. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
7. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности: Пер. с англ. – СПб.: Бизнес – Микро, 1999. – 288 с.
8. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємств: Навчальний посібник. – Львів: “Новий світ – 2000”, 2003. – 268 с.
9. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун-т. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

Надійшла 04.06.2009

УДК 65.018

М. А. ПАНЧЕНКО

Одесский национальный политехнический университет

МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Розглянуто основний інструмент удосконалювання діяльності організації в області якості, а також питання, пов'язані із проблемою адекватної й об'єктивної оцінки, а також наступного аналізу результативності системи менеджменту якості (СМЯ), де він здобуває вид завдання практичної значимості.

The basic instrument of improvement of organization activity in the area of quality, and also questions, related to the problem of adequate and objective estimation are considered and also next analysis of effectiveness of the system of quality management, where it obtains the type of task of practical meaningfulness.

Статья посвящена довольно актуальной теме оценки результативности СМК организаций. Всех, кто применяет СМК в своих компаниях, интересуют вопросы: не зря ли потрачены деньги и усилия на создание и сертификацию СМК, не зря ли они продолжают тратиться на ее поддержание и инспекционные проверки органом по сертификации?

Целью СМК является создание положительных результатов в таких областях, как персонал, потребители, акционеры, внутренние процессы организации и др., в то время как изначальными во всех стандартах на СМК является определение и удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, в отношении которых и устанавливаются цели организации.

При определении того, что является «изначальным» для СМК в модели ISO серии 9000:2000