

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ПРОГНОЗНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В статті описано сутність стратегічного планування. Розглянуто різні аспекти інформаційного забезпечення планових стратегічних рішень. Описано взаємозв'язок стратегічного аналізу і прогнозування, їх місце у стратегічному плануванні. Наведено приклад використання результатів короткострокових прогнозів в аналізі і плануванні.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контроль, евристичні методи прогнозування, бурякоцукровий комплекс.

B. E. HRABOVETSKYI

Vinnytsia National Technical University

O. V. PITUK

Vinnitsa Cooperative Institute

STRATEGIC PLANNING: THE NATURE, THE FORECAST-ANALYTICAL SUPPORT

Abstract – The article describes the essence of strategic planning. Discusses various aspects of information support of the planned strategic decisions. Describes the relationship of strategic analysis and forecasting, their place in the strategic planning. An example of the use of the results of short-term forecasts in the analysis and planning.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategic analysis, strategic control, heuristic methods of forecasting, sugarbeet cropping complex.

Вступ. Кардинальні та динамічні зміни, які відбуваються нині значно швидше ніж у минулому, вимагають від органів управління швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни і водночас здійснювати пошук адекватних інструментів, механізмів і методів забезпечення оптимального розвитку кожного підприємства.

Одним із дійових інструментів реагування на зміни та проведення цих змін з урахуванням чітко виражених наукових пріоритетів, як показує досвід більшості американських, японських, європейських компаній, є перехід до стратегічного управління, основну функцію якого становить стратегічне планування. В таких умовах дедалі більшого значення набувають інформаційне забезпечення стратегічних планів та оцінка результатів стратегічних управлінських рішень.

Про значення, яке надається в Україні впровадженню стратегічного планування в управлінні виробництвом, свідчить відповідний законодавчий акт Верховної Ради України [1].

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Проблеми теорії і практики стратегічного планування зберігають свою актуальність і є предметом досліджень багатьох іноземних та вітчизняних науковців, зокрема Р.Акофф, І.Ансофф, Дж.Брайсон, Г.Мінцберг, А.Томпсон, А.Чандлер, О.Віхарський, В.Бакуменко, Г.Дробенко, В.Тертичко, Ю.Шаров та ін.

Викладання основного матеріалу дослідження. Загострення конкурентної боротьби, прагнення оволодіти якомога більшою частиною ринку спонукало значну кількість американських, західноєвропейських, японських та інших передових компаній світу кардинальним чином змінити внутрішньофірмове планування.

На зміну фінансового (бюджетного) планування, яке охоплює короткостроковий період (не більше 1 року), в 60–70 роках ХХ століття почався перехід до стратегічного планування [2]. Це пов'язано з тим, що діяльність підприємства може бути стало ефективною лише в тому випадку, якщо вона буде базуватися на найбільш раціональних та ефективних перспективних рішеннях.

Стратегічне планування – центральна ланка в системі стратегічного управління і представляє собою процес визначення цілей створення підприємства та шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для решти функцій управління, зокрема, організації, обліку, контролю, економічного аналізу, координації (регулювання), мотивації, а також, на думку окремих дослідників, прогнозування.

Стратегічний план – це система відповідних письмових документів, в яких формалізовані зусилля всього колективу підприємства на організацію виконання поставлених стратегічних завдань з описанням конкретних цілей, термінів та відповідальних за їх здійснення.

Розроблення стратегічних планів – це послідовний ітераційний процес, що складається із низки взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії підприємства та встановлення кінцевих цілей діяльності;
- визначення набору альтернативних стратегій та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності окремих дій в межах досить тривалого проміжку часу та організація виконання планових завдань;

- облік, контроль та аналіз виконання стратегічного плану.

Важливими елементами процесу стратегічного планування є визначення місії та цілей підприємства. Місія фірми в концентрованій формі відображає сутність створення та існування підприємства, його призначення, встановлення пріоритетних напрямів виробничо-господарської діяльності.

Відповідно до місії підприємства формується стратегічні цілі, які різнобічно характеризують рівень підприємства. Останнє виражається системою показників, які характеризують кількісні сторони діяльності підприємства (обсяг продукції, чисельність персоналу, виробнича потужність, обсяг використаних матеріальних ресурсів та ін.) та якісні сторони (продуктивність праці, середня заробітна плата, матеріаловіддача, фондівіддача, система показників рентабельності та ін.).

Крім того слід виділити стратегічні цілі (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринку збуту продукції, вихід на нові ринки та ін.) і тактичні цілі (реконструкція підприємства, освоєння інноваційної продукції, перепідготовка кадрів відповідно до нових вимог та ін.). Таким чином, формування місії та чітке окреслення цілей дозволяє зрозуміти, для чого функціонує фірма, і до чого вона прагне.

Наступним етапом після визначення місії і стратегічних цілей підприємства є проведення діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища. Оцінка і аналіз внутрішнього середовища акцентовані на виявлення слабких і сильних сторін підприємства, зміни ринкової кон'юнктури, наявні ресурси, цикли ділової активності.

Зовнішнє середовище аналізується з точки зору можливостей і загроз.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку двох його компонентів: макросередовища (стан економіки, науково-технічний рівень, інновації, інфраструктура, правове регулювання, політична ситуація, ресурси, соціальний розвиток та ін.) та безпосереднє оточення, яке впливає на стратегічні плани підприємства (покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили та ін.).

Основна мета стратегічного планування – забезпечення успішної та стабільної діяльності підприємства в майбутньому.

Стратегічні плани складаються на 5,10 і більше років. Конкретний строк стратегічного плану залежить від тривалості життєвого циклу та попиту на певну продукцію. Щоб справитися з безпрецедентними у житті теперішніх поколінь змінами і зробити їх своїми союзниками, необхідно на сучасні безперервні зміни не стільки реагувати, скільки передбачати.

Тому спеціалісти, виходячи з того, що період сталого росту економіки вже не типовий для сьогодення, повинні направити свої зусилля на те, щоб найбільшою мірою задовольняти потреби, що виникають у майбутньому, тобто на побудову прогнозів. Американські спеціалісти вважають прогнози одним із основних видів інформаційного забезпечення внутрішньофірмового планування [3].

Прогнозування – органічна частина процесу планування і, як таку, її слід розглядати як сукупність передпланових досліджень, що мають за мету визначити ті задачі, які повинні бути вирішені в наступному періоді, і найкращі шляхи та засоби вирішення цих задач (проблем).

Прогноз – це своєрідна розвідка майбутнього з урахуванням досвіду минулого і теперішнього. Вивчення минулого і теперішнього необхідно для виявлення стійких тенденцій, можливих змін багатьох показників, що дозволяє більш обґрунтовано забезпечити планування найважливіших показників діяльності підприємства. Прогнози створюють наукову базу для планування, а плани в свою чергу повинні все в більшій мірі ґрунтуватися на висновках економічних прогнозів.

Багатоваріантність планування зумовлює велику кількість варіантів і критеріїв прогнозування. Прогноз повинен відповісти на питання: «що, якщо...?», а не бути одноваріантним. Тільки за наявності альтернативних варіантів прогнозу накопичується достатньо матеріалу для всебічного і обґрунтованого вибору того чи іншого шляху розвитку і прийняття оптимальних планових рішень.

Користуючись альтернативними прогнозами багато фірм в нинішніх умовах розробляють не один «жорсткий» варіант плану, а як мінімум три: мінімальний, оптимальний, максимальний. Мінімальний план визначає діяльність за неблагополучного розвитку подій; оптимальний – за «нормального»; максимальний – за найбільш сприятливого. Наявність плану дій на три основних можливих варіантів розвитку зводить до мінімуму невірні дії персоналу при значному поліпшенні або погіршенні обставин, особливо при виникненні незвичайних обставин.

Науковий рівень прогнозування в значній мірі забезпечує обґрунтованість стратегічних планів. Поєднання прогностичної діяльності з розробкою, обґрунтуванням і прийняттям планових рішень завжди притаманно керівникам передових фірм [5].

Варто пам'ятати, що прогнозування не є самоціллю. Кожен прогноз розробляється, насамперед, для складання планів, прийняття рішень в різних сферах діяльності [4]. При характеристиці економічного прогнозу варто окремо підкреслити його аналітичні можливості (функції), які проявляються у визначенні тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта дослідження, у виявленні та оцінці факторів, що визначають рівень досліджуваного показника та ін.

Водночас варто звернути увагу на те, що одержаний в результаті прогнозування «сирий» інформаційний ресурс не одразу використовується для прийняття рішень (складання плану); він проходить стадію певної обробки, як наприклад, зіставлення досягнутих результатів з кращими вітчизняними та світовими зразками, кількісна і якісна оцінка альтернатив для вибору оптимального варіанта, проведення

факторного аналізу на основі параметрів і характеристик прогнозних кореляційних моделей тощо. Останнє відноситься до функцій стратегічного аналізу.

Відомо, що кожен управлінський акт складається з двох елементів – аналітичного та конструктивного, або, іншими словами, кожен управлінський акт – це взаємозв'язок і послідовність двох складових: аналітичної та конструктивної. Перша, аналітична складова, завжди передре другій – конструктивній складовій. В наших дослідженнях – це відповідно стратегічний аналіз і стратегічне планування.

За допомогою аналізу розкриваються причинно-наслідкові зв'язки, формуються загальні гіпотези і концепції розвитку майбутнього, дається оцінка характеру впливу основних чинників на процеси, що прогнозуються і, як вже зазначалось, результати прогнозування служать інформаційною базою для стратегічного аналізу.

Таким чином, стратегічний аналіз займає проміжне місце між інформаційним етапом (результати прогнозування) та етапом прийняття управлінських рішень, впливаючи на якість останніх.

Досвід американських компаній, набутий на ранніх стадія розвитку стратегічного планування, засвідчив: якщо фірма не проводить стратегічний аналіз до формування стратегічних планів, то управлінці частіше всього не готові до вибору цілей і постановки задач. Це пояснюється тим, що без попереднього стратегічного аналізу невідомо, яких потенціальних результатів може досягти фірма у майбутньому [2].

Ключовими категоріями в теорії стратегічного аналізу є такі: важіль, рівень безбитковості, поріг рентабельності та запас фінансової стійкості підприємства [6]. Сукупність економічних критеріїв характеризує кожну виділену стратегію та стан досліджуваного об'єкта [7]. При цьому із всієї сукупності виділених стратегій та властивих їм критеріїв виділяють ряд основних критеріїв, які дозволяють виявити перевагу тієї чи іншої стратегії [8].

Стратегічне планування не пов'язане з майбутніми рішеннями. Воно пов'язане з майбутністю нинішніх рішень. Сьогодні практично неможливо точно вирішити, що станеться у майбутньому, яке за своєю сутністю реально не визначене.

Будь-яке рішення, яке доведеться здійснювати у майбутньому, може сьогодні здаватися розумним і ефективним. Однак, коли наступить пора реалізувати це рішення, внаслідок змін ситуації, наявності точнішої та більш повної інформації про реальний стан оточуючого середовища виявиться достатньо підстав не вважати згадані рішення розумними та ефективними [4].

З огляду на вищевикладену думку впливає, що стратегічне планування та його окремі функції – не одноразовий акт, а неперервний процес, який включає постійний моніторинг за ходом виконання прийнятих стратегічних рішень.

Оцінка стратегії – завершальний етап стратегічного управління, який забезпечує зворотній зв'язок між результатами реалізації стратегічного плану, поставленими цілями і завданнями. Засобом забезпечення такої відповідності є стратегічний контроль. Головне завдання стратегічного контролю полягає в з'ясуванні того, наскільки повна реалізація стратегії приведе до досягнення місії та цілей підприємства. Стратегічний контроль дає можливість виявити, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилось до мети чи, навпаки, відійшло від неї.

Стратегічний контроль проводиться, зазвичай, через один – два квартали після впровадження стратегічного плану. З цією метою розробляються нормативні значення найважливіших показників, зокрема витрати, окупність, рентабельність та ін..

Аналіз результатів стратегічного контролю – це діагностика виконання стратегічного плану. Таким чином, стратегічний контроль і проведений на його основі стратегічний аналіз дозволяють розробити систему заходів, що сприяють досягненню поставлених цілей підприємства.

Корегування управлінського процесу здійснюється за допомогою функції управління – регулювання (координація). В стратегічному управлінні корегування необхідно здійснювати шляхом випереджувального регулювання, що дає змогу запобігти появі порушень функціонування підприємства. Об'єктом регулювання стає прогнозна інформація.

Все це обумовлює неперервність процесу прогнозування, що пояснюється необхідністю удосконалювати і уточнювати прогнози з урахуванням нової інформації і нових явищ, які виникають у ході виконання планів. Крім того, неперервність прогнозування виражається в необхідності розроблення прогнозів не тільки на стадії формування та прийняття планового рішення і відповідної системи показників для конкретного плану, але і для перспективних оцінок виконання плану на певному етапі, наслідків прийнятих господарських рішень на перших етапах реалізації плану та в процесі регулювання.

Отже, в пошуках ефективного управління стратегічні плани постійно корегуються, щоб посилити гнучкість та адаптивність фірми до змін зовнішнього середовища, і досягається це на основі неперервного контролю і оцінки змін, що виникають в процесі господарської діяльності фірми.

Велике значення в управлінні виробництвом надається прогнозуванню короткострокових економічних процесів та проведення на його основі аналізу очікуваних змін та чинників, що обумовлюють ці зміни.

Сучасні великі фірми на основі короткострокового прогнозу здійснюють ринкові дослідження за допомогою системи непевної обробки інформації про всі аспекти, що складаються на ринку: попит на продукцію, ємність ринку, кон'юнктуру ринку, дії конкурентів тощо.

Короткострокові прогнози відіграють роль «сигнальної системи», яка сповіщає про можливість виникнення небажаних факторів або тенденції, які перешкоджатимуть успішній реалізації поставлених завдань. З огляду на це, значна увага нині приділяється так званим попереджувальним прогнозам, тобто тим прогнозам, відносно яких заздалегідь відомо, що вони не повинні справдитися.

Наявність сигналу про загрозу стабільного функціонування фірми дозволяє зосередити увагу на виявленні проблеми в момент їх зародження і відповідно розробити й прийняти всі заходи для надання певному процесу, наскільки це можливо, необхідної спрямованості. Якщо прийняті заходи дієві та ефективні, то сигнал про очікувану небезпеку буде спростований. Тому, цілком природно, Дж. Мартіно назвав такі передбачення «прогнозами, що самоаналізуються» [4].

Особливий практичний інтерес представляє аналіз на основі результатів прогнозу ходу виконання плану або розвитку будь-якого процесу (об'єкта, явища) в часі. Ці короткострокові прогнози, аналогічно оперативному аналізу, ефективні своєю дієвістю, тобто можливістю своєчасно втручатися і впливати на хід господарських процесів.

Розроблена методика короткострокового прогнозування показників бурякоцукрової промисловості засвідчила свою ефективність в управлінні цукровим виробництвом [6]. Результати прогнозування служать інформаційною базою для проведення аналізу очікуваної системи показників, зокрема, урожайності та валового збору буряків, цукристості буряків (вміст цукру в буряках, %), тривалості виробничого сезону, виходу цукру в % до обсягу перероблених буряків, обсягу виготовленого цукру та ін.

Органи управління, одержуючи щодавно, з 1 липня по 1 жовтня, все більш уточнену інформацію, мають змогу постійно порівнювати очікувані значення показників з плановими завданнями та на їх підставі розробляти систему заходів для забезпечення оптимальної організації виробництва.

Результати короткострокового прогнозування показників бурякоцукрового виробництва використовуються для побудови сценарію збиральної кампанії, який передбачає 10–16 варіантів початку збирання та перероблення буряків для вибору найоптимальнішого, тобто такого, який забезпечує максимальний обсяг виробництва цукру [9].

Система основних натуральних показників бурякоцукрового виробництва розраховується для кожного окремого варіанту початку збирання та перероблення цукрових буряків.

Це дозволяє вибрати варіант збиральної кампанії, виходячи не тільки з кількісних показників, а з якісних, наприклад, очікуваних погодних умов, стану збиральної і транспортної техніки тощо. Слід зауважити, що сценарний метод прогнозування надає значну кількість прогнозної інформації, яка дозволяє економічно обґрунтувати кожний варіант рішення.

Суттєве значення мають короткострокові прогнози в маркетингових дослідженнях. За їх допомогою оцінюється очікувана ситуація на ринку, своєчасно визначаються стадії насичення та спаду реалізації продукції, що дозволяє обрати момент зняття товару з ринку.

Стратегічний аналіз на основі дослідження короткострокових процесів тісно зв'язаний з такими функціями управління, як регулювання (координація), контроль, організація, оперативне і поточне планування.

Результати стратегічного аналізу дозволяють будь-якій фірмі дивитися вперед, концентруючи свою увагу, головним чином, на зовнішніх факторах, і тому таку фірму рідко можна застати зненацька.

Методологія стратегічного аналізу базується на статистичних характеристиках динамічних рядів, рівняннях часового тренда, економіко-математичних і економіко-статистичних моделях, сценарному методі, евристичних методах, зокрема, метод експертних оцінок Дельфі, методах генерування ідей (мозкова атака, морфологічний аналіз) та ін.

Зазначені методи дозволяють перейти до багатоваріантного аналізу, тому що тільки таким чином можна кожний варіант стратегічного управлінського рішення обґрунтувати аналітичними оцінками.

Власне результати стратегічного аналізу дозволяють дивитися на стратегічне планування як на адаптивний процес, в результаті якого здійснюється регулярне корегування рішень, оформлених у вигляді планів, перегляд системи заходів по виконанню цих рішень на основі неперервної прогнозної оцінки зовнішнього середовища. В цьому і полягає основне призначення стратегічного аналізу.

З огляду вищевикладеного, можна стверджувати, що замкнутий, постійно діючий ланцюг «прогноз – аналіз – план» є найбільш ефективною формою вироблення стратегічних рішень.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати:

- Провідна ідея переходу від оперативного управління (планування) до стратегічного полягає у тому, щоб перенести увагу вищого керівництва фірми назовні, на зовнішнє оточення, своєчасна реакція на дії якого забезпечує довгострокове виживання й процвітання. В таких умовах постали питання про передбачуваність розвитку, розробку прогнозів, складання програм, планів [10].

- Стратегічний план – це документ, к якому викладені місія і цілі підприємства, основні напрямки подальшого розвитку його, шляхи вдосконалення поставлених завдань. І насамкінець, стратегічний план містить інформацію, на основі якої можна приймати стратегічні управлінські рішення.

Література

1. Про прийняття за основу проекту : Закону України; Про державне стратегічне планування : Постанова Верховної Ради від 15.11.2011, № 4020-VI.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Ермилов А.П. Макроэкономическое прогнозирование в США / А.П. Ермилов. – Новосибирск : Наука, 1987. – 270 с.
4. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / Дж. Мартино. – М. : Прогресс, 1977. – 591 с.
5. Грабовецький Б.Є. Теорія і практика прогнозування в управлінні сучасним виробництвом: бурякоцукровий комплекс : монографія / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2002. – 264 с.
6. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студ. вищ. нав. закладів. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
7. Левік І.С. Суть стратегічного аналізу та його значення для управління підприємством / І.С. Левік // Регіональна економіка. – 2009. – № 3. – С. 108–114.
8. Стратегічний аналіз : навч.посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Маголець та ін. – К. : Знання, 2001. – 389 с.
9. Грабовецький Б.Е. Оптимизация сроков копки и переработки свеклы / Б.Е. Грабовецкий, В.В.Дмитраш. – М. : ЦНИИТЭИ. – Пищепром, Экспресс-информация. – 1974. – Вып. 11. – С. 1–10.
10. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28–37.

References:

1. Pro pryiniattia za osnovu proektu zakonu Ukrainy «Pro derzhavne stratehichne planuvannia» Postanova Verkhovnoi Rady vid 15.11.2011, No. 4020-VI.
2. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye / Y.Ansoff. – M.: Prohress, 1989. – 519 p.
3. Ermylov A.P. Makroekonomicheskoe prohnozyrovanye v SShA / A.P. Ermylov. – Novosybyrsk: Nauka, 1987. – 270 p.
4. Martyno Dzh. Tekhnolohycheskoe prohnozyrovanye / Dzh. Martyno. – M.: Prohress, 1977. – 591 p.
5. Hrabovetskyi B.E. Teoriia i praktyka prohnozuvannia v upravlinni suchasnym vyrobnytstvom: buriakotsukrovoyi kompleks. Monohrafiia / B.E. Hrabovetskyi. – Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2002. – 264 p.
6. Hetman O.O. Ekonomichna diahnostryka / O.O. Hetman, V.M. Shapoval. Navchalnyi posibnyk dlia stud. vyshch. nav. zakladiv. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2007. – 307 p.
7. Levik I.S. Sut stratehichnoho analizu ta yoho znachennia dlia upravlinnia pidpriumstvom / I.S. Levik // Rehionalna ekonomika. – 2009. – No. 3. – pp.108-114.
8. Stratehichnyi analiz: navch.posib. / H.M. Davydov, V.M. Malakhova, O.A. Maholets ta in. – K.: Znannia, 2001. – 389 p.
9. Hrabovetskyi B.E. Optymyzatsiya srokov kopky y pererabotky svekly / B.E.Hrabovetskyi, V.V.Dmytrash. – M.: TsNYYTEY. – Pyshcheprom, Ekspress-ynformatsiya. – 1974. – No. 11. – pp.1– 10.
10. Kredisov A. Stratehichnyi menedzhment na pochatku XXI st.: zmina paradyhmy / A.Kredisov, B.Litovchenko // Ekonomika Ukrainy. – 2011. – No. 2. – pp.28-37.

Рецензія/Peer review : 11.7.2013 р.

Надрукована/Printed : 13.8.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів Вінницького національного технічного університету Зянько В.В.