

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню сутності стратегічного планування, аналізу особливостей оперативної ефективності й стратегічного позиціонування. Визначено сутність стратегії, SWOT-аналізу та інструментів стратегічного планування.*

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, оперативна ефективність, стратегічне позиціонування, конкурентна перевага.

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию сущности стратегического планирования, анализу особенностей оперативной эффективности и стратегического позиционирования. Определено сущность стратегии, Swot-анализа и инструментов стратегического планирования.*

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, оперативная эффективность, стратегическое позиционирование, конкурентное преимущество.

***Annotation.** The author of the article analyzes essence of the strategic planning, probes the features of the operative efficiency and the strategic keeping, determines essences of strategy, Swot-analysis and instruments of the strategic planning.*

Keywords: strategy, strategic management, operative efficiency, strategic keeping, competitive edge.

***Актуальність.** Досвідом передових організацій доведено, що 60 % успіху роботи підприємства залежить від стратегічного планування, регулярне теоретичне дослідження та практичне впровадження якого розпочато з сімдесятих років минулого століття. Сутність концепції стратегічного управління відображає необхідність урахувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього та внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. Успіх організації залежить не тільки від тієї стратегії, яку обрало керівництво, а й від процесу її впровадження. Саме це підкреслював Л. Боссиді: «Стратегія не має жодної цінності, якщо не враховує здатності організації до її впровадження» [8]. До того ж впровадження стратегії має відбуватися на рівні вже відомих стандартів.*

***Мета статті** полягає у визначенні сутності та аналізі інструментів стратегічного планування, а також процесу впровадження стратегії.*

Вивченість теми. Теоретичні основи управління та процес формування стратегій організації описуються у наукових дослідженнях І. Ансофа, Р. Акофа, Х. Віссема, М. Портера, А. Томсона, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Т. Пітерса, Р. Уотермана, М. Вудкока, Д. Френсиса, О. С. Віханського, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, П. П. Лазановського, О. М. Гірняка, Г. В. Осовської, Ю. І. Палехи та ін.

Проаналізувавши літературу та практичну діяльність, ми визначили, що стратегічне планування полягає у визначенні місії організації, розробці концепції її існування та діяльності, обґрунтуванні програм розвитку, визначенні основних інноваційних заходів, створенні позитивного іміджу організації [1, 12]. За словами Ю. І. Палехи, «щоб успішно фінішувати, потрібно спочатку дізнатися, де знаходиться фініш, і обрати правильний шлях» [4, 109]. Мета і є своєрідним фінішем для організації, а «шляхом» виступає стратегія, як детальний комплексний план для досягнення визначених цілей.

Перспективний розвиток передбачає широкомасштабні зміни основних компонентів діяльності: організаційні зміни (структура управління підприємством, взаємозв'язки); технологічні (рух ресурсів, послідовність виконання операцій тощо); кадрові (комплектування і удосконалення кадрового складу, раціональне використання і таке інше); культурні зміни (напрацювання визначеного рівня організаційної культури та вдосконалення культури управління). «Ці компоненти як складові бетонної суміші, пропорційно підібрані і добре перемішані, стають монолітом» [4, 110].

Розробляючи стратегічний план, необхідно, по-перше, визначити курс дій (куди? – мету і рубежі); по-друге, принципи дій (як?); по-третє, пріоритет сфер діяльності (на що спрямовувати зусилля?). Стратегія виступає способом прогнозування майбутніх проблем та можливостей організації, що є необхідним у наш час значних і стрімких змін в економіці та розвитку науки. Також стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень [3, 94]. Узагалі, планування має забезпечити ефективне використання

найціннішого ресурсу – часу. Це проект процесів праці на майбутній часовий період. Науковці виділяють дев'ять етапів стратегічного планування:

1. Інформаційне забезпечення.
2. Установлення місії та цілей організації.
3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища.
5. Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища, що дає можливість виділити сильні та слабкі позиції підприємства.
6. Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, тобто передбачення ймовірних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й можливого впливу на діяльність організації.
7. Використання розрахунків, обґрунтування найважливіших показників, що найповніше характеризують очікувані стратегії.
8. Вибір оптимальної стратегії.
9. Оцінювання стратегії, тобто встановлення відповідності останньої цілям і місії організації [2, 50-59].

Важливо розрізняти операційну ефективність та стратегію, тому що, за словами М. Портера, вони не тотожні і працюють вони по-різному, однак є важливими компонентами для досягнення найкращих результатів діяльності організації. Операційна ефективність (operational effectiveness) включає продуктивність, однак не обмежується нею і означає ведення виробничої діяльності у більш ефективний спосіб, ніж той, що використовують конкуренти. Про операційну ефективність можна говорити, коли компанія, скажімо, ефективніше використовує свої ресурси, зменшує відсоток браку або частіше викидає на ринок новинки. А стратегічне позиціонування (strategic positioning) означає ведення виробничої діяльності, відмінної від тієї, яку використовують конкуренти, або ведення подібної виробничої діяльності у принципово інший спосіб [5].

Стратегічна позиція, за М. Портером, виникає на основі трьох складових, що часто доповнюють одна одну. Перша – асортиментне позиціонування, тобто позиція, що базується на пропозиції товарів і послуг, а не на конкретному ринковому сегменті. Друга – сегментне позиціонування, що спрямоване на задоволення всіх (або майже всіх) потреб окремого сегменту ринку. Таке позиціонування має місце, коли існують групи споживачів з різними потребами: одні більш чутливі до цін, інші потребують певних властивостей продукції, а деякі бажає мати детальну інформацію, сервісне обслуговування або додаткові послуги. Третя складова – позиціонування за принципом доступності, тобто намагання задовольнити потреби клієнтів, які відрізняються за ступенем доступності [5].

Стратегічне управління базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства чи організації, як відкритої соціально-економічної системи. Воно спрямоване на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Стратегічне планування концентрує увагу на необхідності збору й застосуванні баз стратегічної інформації, дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, установа ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу, передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємства.

Чинники, що сприяють розвитку стратегічного планування визначив у 60-80-х роках Дж. А. Стайнер [9]: зростання розмірів підприємства завдяки підвищенню комплексності й багатопрофільності діяльності, використання зв'язків з іншими організаціями, зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків, розвиток методології та інструментарію планування, наявність кваліфікованих кадрів, лідерство підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню. Однак, як підкреслює З. Є. Шершньова, широке використання стратегічного планування «зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також

потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління» [7, 26].

Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності та розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання відповідно розроблених планів, постійно розвиваючись і змінюючись, визначається як стратегічне управління [7, 27].

Процес і етапи стратегічного управління базуються на визначеній стратегії розвитку організації. Існують різні підходи до визначення сутності стратегії: а) певна конкурентна позиція організації на ринку; б) зразок і мета управління, ідеальна модель, до якої прагне наблизитися підприємство, і яка побудована на основі SWOT-аналізу; в) філософія, якою має керуватися організація; г) відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів через активізацію діяльності всього персоналу; д) перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності; е) специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей; є) стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності тощо.

Від ефективності управління процесом набуття знань всередині компанії, від якості використовуваних знань залежить якість розроблених стратегій. В основі розробки стратегії лежать умови динамічного середовища, що можуть змінитися до впровадження стратегії. Таким чином, розробку і впровадження стратегії необхідно розглядати як постійний процес навчання, а система оцінювання діяльності може забезпечити необхідний зворотній зв'язок у процесі навчання за умови, що враховано всі етапи розробки стратегії та процесу її впровадження, а також систему цінностей організації.

Зміни умов вимагають зміни у стратегіях. Швидкість, з якою можуть бути реалізовані стратегічні зміни, залежить від швидкості формулювання

стратегій, ступеня їх підтримки та напрямків діяльності в організації. Організації можуть швидко змінити свій стратегічний напрямок у відповідності до змін в конкурентному середовищі, коли вони можуть створити велику кількість стратегічних альтернатив шляхом комбінації образних спонукальних процесів. Для швидкого впровадження необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехідної перевірки, щоб переконатися у правильності загальних дій та стратегій.

Динамічний підхід до формулювання та впровадження стратегій вимагає певної структури та культури, яка б:

- була сприятливою та надавала підтримку;
- забезпечувала високий ступінь свободи для працівників та підрозділів підприємства у процесі прийняття рішень;
- делегувала обов'язки та вимагала відповідальності за кожний зроблений крок, створювала систему зобов'язань та лідерства;
- динамічно пристосовувала організаційну культуру до вимог, що змінюються;
- ставилась до людей та команд відповідно до їх завдань і ролі в діловому процесі, а не як до членів ієрархічної структури;
- давала б командам та працівникам право вибору нових можливостей діяльності та реалізації їх ідей у співпраці з потенційними клієнтами [10].

Стратегічне управління організацією призначено забезпечити раціональний розподіл ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективне використання для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Одним з інструментів для розробки ефективного стратегічного плану, що використовується більшістю керівників, є SWOT-аналіз. Що отримав свою назву від перших літер: S – strength (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (загрози). Науковці виділяють такі основні етапи застосування SWOT-аналізу [7, 84]:

I. Аналіз поточної ситуації (діагноз):

1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів.

2. Оцінка зовнішніх факторів.
3. Оцінка внутрішніх факторів.
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги чи недоліки?

II. Аналіз майбутнього (прогноз):

5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного зовнішнього фактора.
6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів.
7. Якими ми бажаємо та можемо бути?
8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Аналізуючи наукові джерела, можна виділити такі інструменти стратегічного планування [6]:

Управління за цілями (Management by objectives) використовується як метод планування, оцінки діяльності та управління, як працівників, підрозділів, так і компанії в цілому. Вперше поняття було введено Пітером Друкером у 1954 р. Без попередньої підготовки системи управління та невідповідного рівня корпоративної культури виникають труднощі щодо впровадження цього методу в дію.

Управління знаннями (knowledge management) передбачає обмін знаннями та цінним досвідом, самовдосконалення персоналу, підвищення зони відповідальності та особистісний зріст. Узгодженість завдань, ресурсів, мети та інструментів, що дозволить досягти персоналу запланованих результатів – є головним критерієм ефективної роботи з персоналом.

Управління якістю здійснюється через стандартизацію та формалізацію бізнес-процедур, розробку системи контролю й оцінки діяльності, системи стимулювання персоналу через колективний бонус по результату.

Бенчмаркінг (від англ. benchmark, „початок відліку”) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, компаній, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення й підтримка системи безупинних

покращень результативності бізнесу. Бенчмаркінг застосовується у всіх сферах діяльності компанії – в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом і т.д. Виник як метод виробничого шпіонажу в США у 70-х роках, поступово трансформувався в метод планування та аналізу, як похідна маркетингової функції.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентноспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульовальної організації в умовах динамічного ринку. РБП полягає у революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу.

За результатами опитування про найбільш використовувані управлінські інструменти в організаціях, проведеного Management.com.ua та Bain & Company до 10-ки «переможців» потрапили:

<i>Management.com.ua</i> (MCUa)	<i>Bain & Company</i>
1. Бюджетування*	1. Стратегічне планування
2. Стратегічне планування	2. Управління взаєминами з клієнтами
3. Управління взаєминами з клієнтами	3. Бенчмаркінг
4. Місія і Візія	4. Аутсорсінг
5. Реінжиніринг бізнес-процесів	5. Сегментація споживачів*
6. Аутсорсінг	6. Місія і Візія
7. Бенчмаркінг	7. Управління ключовими бізнес-компетенціями
8. Управління знаннями	8. Стратегічні альянси
9. Управління лояльністю	9. Стратегії зростання *
10. Процесно-орієнтоване управління	10. Реінжиніринг бізнес-процесів
(* Bain & Company не опитували респондентів по даному управлінському	(* MCUa не опитували респондентів по

інструменту).

даному управлінському інструменту).

У стратегічному управлінні застосовуються ще такі інструменти та методи розвитку організації: цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування та контроль тощо.

Мета (ціль) дає закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. Отже, прогноз визначає напрямок розвитку організації, а мета – найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план – шлях досягнення визначеної мети. «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Стратегічний набір» визначається як система стратегій різного типу, які розробляє керівництво організації на певний проміжок часу, і яка враховує специфіку функціонування та розвитку організації, її місце і роль у зовнішньому середовищі.

Науковці виділяють такі стратегії:

- загальні (стратегії зростання, підтримки, реструктуризації, ліквідування);
- загально конкурентні (лідирівання у зниженні витрат (цін), диференціації, фокусування);
- продуктово-товарні стратегії, виробничі, маркетингові, організаційні, ресурсні, функціональні.

До «оздоровчих» стратегій належать стратегія переорієнтації (зміни стратегічного фокусу), зменшення (скорочення) або реструктуризації (зміни співвідношення продуктивних стратегій).

На думку дослідників, є ще один фактор (комбінація факторів), що робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в ринковому середовищі і не може бути легко повтореним конкурентами – це конкурентна перевага. Майкл Портер визначив дві основні області

конкурентних переваг: зниження витрат і здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів. Конкурентні переваги є основою конкурентної стратегії підприємства та спрямовані на задоволення потреб споживачів.

Отже, стратегічним менеджментом є процес постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, вибору стратегій, планування, реалізації планів організації. Інструментами стратегічного планування виступають цілі та місія організації, всі види планування і прогнозування розвитку, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також організаційна культура.

Використання системи методів та інструментів стратегічного управління, постійний пошук та навчання, аналіз змін ринкового середовища та вчасне впровадження змін у стратегічне планування дозволить підприємствам та організаціям підвищити ефективність своєї господарської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : [навчальний посібник] / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : „Академ-видав”, 2003. – 416 с.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту : [навчальний. посібник для студентів вищих начальних закладів] / Г.В. Осовська. – К. : „Кондор”, 2003. – 556 с.
4. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : [навчально-методичний посібник] / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
5. Портер М. Що таке стратегія? / Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html>
6. Ткаченко Є. М. Стратегічні іграшки, або просто про складне /Режим доступу : <http://trn.work.ua/articles/154/>
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [навчальний посібник] / З. Є. Шершньова ., С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
8. L. Bossidy, R. Charan. Execution. The Discipline of Getting Things Done. 2002. – p. 21.

9. Steiner G. A, Steiner J. F. Business, Government and Society. – N-Y: Mc Grow-Hall, 1991.