

Кавтиш О.П.

канд. економ. наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-4304-5220

Шишкіна В.О.

ORCID ID: 0000-0002-3537-7479

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

PROCESS APPROACH TO THE ESSENCE OF STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT

У статті досліджено сутність стратегічного планування як об'єкту управління. Визначено, що у сучасній науковій думці є превалюючими процесний підхід до його розуміння. З урахуванням теоретичних положень процесного підходу представлено схему стратегічного планування як об'єкту управлінського впливу на підприємстві. Проаналізовано мету та основні функції управління стратегічним плануванням діяльності підприємства. Виявлено та розкрито сутність основних вимог, що мають бути дотримані у процесі їхньої реалізації. Сформовано розуміння необхідності використання принципів варіативності безперервності, доцільності, взаємного узгодження, керованості і забезпеченості у процесі управління стратегічним плануванням. Досліджено функціональну роль і залученість у процес управління стратегічним плануванням власників, менеджменту та персоналу підприємств. Визначено вектор направленості процесу управління стратегічним плануванням у сучасних умовах, що має бути орієнтованим на забезпечення стійкого розвитку підприємств. Виявлено та обґрунтовано вплив на управління стратегічним плануванням таких параметрів, як: сфера діяльності, розмір підприємства, організаційно-правова форма, рівень діяльності, етап життєвого циклу, що ставлять перед керівництвом різні вимоги щодо формування та функціонування системи стратегічного планування, її організаційно-економічного забезпечення. Визначено чинники, що в сучасних умовах дозволяють раціоналізувати процес управління стратегічним плануванням діяльності підприємств та підвищити його якість. Серед них: використання сучасних підходів до планування, підвищення рівня кваліфікації менеджменту планових відділів, залучення креативних співробітників, використання систем автоматизованого управління інформацією та комунікаціями, систем захисту.

Ключові слова: стратегічне планування, управління, стратегічний план, принципи, забезпечення, процесний підхід.

The essence of strategic planning as an object of management is analysed in the article. It is determined that modern scientific thought is a prevailing process approach to its understanding. Taking into account the theoretical principles of the process approach, the scheme of strategic planning as an object of managerial influence at the enterprise is presented. The purpose and main functions of management of strategic planning of enterprise activity are analyzed. The essence of the basic requirements that must be observed in the course of their

realization is revealed and disclosed. The understanding of the necessity of using the principles of the variability of continuity, expediency, mutual harmonization, controllability and security in the process of strategic planning management is represented. The functional role and involvement in the process of management of strategic planning of owners, management and employees of enterprises are investigated. The direction of the strategic planning process management trend in the present conditions, which should be focused on ensuring the sustainable development of enterprises is shown. The influence on the strategic planning of the parameters such as: sphere of activity, size of the enterprise, organizational and legal form, level of activity, stage of the life cycle, which put different management requirements into the formation and functioning of the strategic planning system, its organizational and economic support, was revealed and grounded. The factors of streamlining the strategic planning process management of enterprises and improving its quality are determined. Among them: the use of modern approaches to planning, the improvement of the level of skills of management of planning departments, the attraction of creative staff, the use of automated information and communications management systems, security systems.

Keywords: strategic planning, management, strategic plan, principles, support, process approach.

Постановка завдання. В Україні небагато підприємств, які використовують стратегічне планування та стратегічне управління у процесі своєї діяльності. Українські реалії демонструють істотне відставання від світової практики використання інструментарію та підходів стратегічного менеджменту. Відсутність кваліфікованого персоналу, достатніх знань застаріли механізми планування та загалом управління, низький рівень координації даних процесів на фоні зростання невизначеності умов середовища діяльності призводять до зниження рівня економічного потенціалу та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, неможливості забезпечити ними реалізації цілей стійкого розвитку. У таких умовах особливого значення набуває впровадження ефективного стратегічного планування діяльності підприємств та удосконалення процесу управління ним. Метою статті є наукове обґрунтування сутності управління стратегічним плануванням на підприємствах з позицій системного підходу до управління. Поставлена мета обумовлює розв'язання таких завдань: дослідження теоретичних підходів до поняття «стратегічне планування», визначення мети стратегічного планування, розроблення схеми стратегічного планування як об'єкту управління на підприємстві за процесним підходом, визначення функцій управління стратегічним плануванням.

Методологія. Методологічною базою дослідження послуговували загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Використано монографічний, дедуктивний методи, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний і процесний підходи.

Результати дослідження. У науковій та методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного планування, що акцентують увагу на тих або інших його аспектах (табл. 1.).

Таблиця 1 – Теоретичні підходи до визначень поняття «стратегічне планування»

Автор	Визначення
Берданова О. В. [2]	систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє;
Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В. [3]	особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища;
Саєнко М. Г. [4]	процес формування стратегії, тобто аналітичний, адаптивний процес, що проводиться в умовах нестабільності і швидких змін, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція місії, довгострокових цілей, набору системи довгострокових (стратегічних) планів, а також шляхів і засобів їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства ;
Швець Л. М. [5]	діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів;
Рудницька Р. М., Лесечко М. Д. [1]	сукупність дій та рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти свої цілей.

Відповідно до табл. 1, переважна більшість дослідників трактує поняття «стратегічне планування» згідно процесного підходу. З цим варто погодитись, оскільки саме процесний підхід дозволяє акцентувати увагу не лише на меті, а і способах, методах, інструментах, організаційно-економічному забезпеченні його реалізації: обґрунтувати можливості та шляхи ефективного функціонування і розвитку суб'єктів економіки у довгостроковій перспективі.

Мета стратегічного планування робить його базовою функцією у системі стратегічного управління на усіх рівнях економічної системи. При цьому складність досягнення мети стратегічного планування та її важливість для реалізації усієї сукупності функцій управління як на рівні стратегії, так тактики робить його також і самостійним об'єктом наукового дослідження та предметом управлінського впливу. Не можна не погодитись з тим, що стратегічне планування як комплексний об'єкт управління має ітеративну природу. Воно регулюється і координується рішеннями власників, менеджерів вищої та середньої ланки за участю у даному процесі інших учасників. Загальну схему стратегічного планування як об'єкту управління представлено на рис.

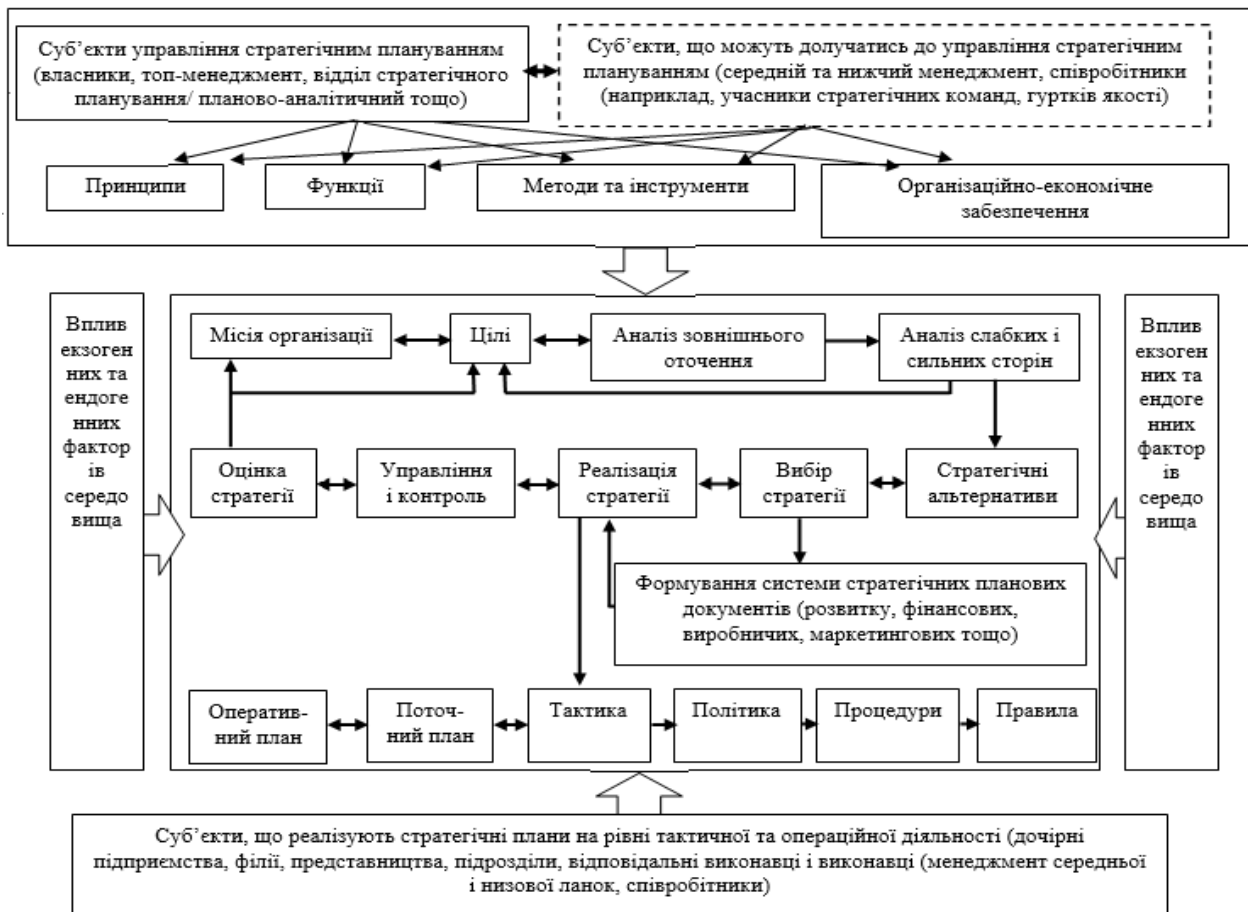


Рисунок – Схема стратегічного планування як об’єкту управління на підприємстві за процесним підходом (побудовано та уточнено на основі [3])

З урахуванням зазначеного варто вказати, що по відношенню до стратегічного планування реалізуються функції управління, серед яких основне місце варто відвести тим, що представлені у таблиці 2.

Таблиця 2 – Функції управління стратегічним плануванням на підприємстві

Функція управління стратегічним плануванням	Зміст функції
стратегічний аналіз	перетворення бази даних, отриманих унаслідок аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії та цілей на стратегічний план підприємства, тобто, по суті, формування стратегічного плану (системи планів) підприємства;
проекування стратегічних планів	полягає в розробленні проектів стратегічних планів усіх рівнів і часових горизонтів, які, по суті, представляють собою проекти управлінських рішень щодо реалізації стратегії відповідних суб’єктів управління;
організація реалізації та координації	полягає у формуванні усього необхідного організаційно-економічного, аналітичного та іншого забезпечення, тобто умов

стратегічних планів	для реалізації стратегічних планів, їх взаємоузгодження із політиками, нормами, процедурами, положеннями, організаційною структурою, процесами, змінами у середовищі функціонування, а також координації їх реалізації;
організація обліку та оцінки виконання стратегічних планів	полягає у веденні регулярного, повного і якісного обліку процесів розроблення і виконання стратегічних планів як однієї із основних умов підвищення ефективності менеджменту;
організація контролю стратегічних планів	полягає не лише у відслідковуванні кількісних показників, але і контролі якості, документів та інших предметів діяльності.

Джерело: складено на основі [3]

Реалізація кожної з них вимагає дотримання відповідних вимог та принципів. Так, зокрема, стратегічний аналіз в організації потребує чіткого розуміння з боку керівництва того, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство, перш ніж вирішувати, куди рухатися в подальшому. Для цього має бути створена дієва інформаційна система, що забезпечує даними для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій [3].

При проектуванні стратегічних планів доцільно врахувати їхні особливості: по-перше, вони виступають як інструменти реалізації політики відповідних суб'єктів управління, якість яких буде залежати від взаємодії кожної підсистеми, узгодженості їх інтересів; по-друге, розкривають цілі й конкретні обмежені кількісними показниками шляхи їхнього досягнення; по-третє, визначають етапи соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання; по-четверте, їхня якість є мірилом зростання та розвитку, соціально-економічного, техніко-технологічного прогресу і забезпечення стійкого розвитку підприємств [4].

Крім того, у процесі проектування повинні розроблятися різні варіанти розвитку відповідних об'єктів управління для того, щоб було можливо: обрати оптимальний варіант у даній ситуації; мати в наявності такий варіант стратегічного плану, який у майбутньому відповідатиме умовам господарювання або ринковій кон'юнктурі, що змінилися.

Облік повинен бути організований таким чином, щоб взаємоузгоджувати стратегічні плани з усіма планами, програмами, завданнями за такими параметрами, як: кількість, якість, витрати, виконавці і терміни. Облік витрат ресурсів доцільно реалізувати за всіма видами ресурсів, товарів, що випускаються за стадіями життєвого циклу і підрозділів, оскільки система стратегічних планів має виконувати завдання, що були визначені під час її проектування. При цьому об'єктами контролю є предмети праці, засоби виробництва, технології, організація процесів, умови праці, сама праця, навколишнє середовище, параметри інфраструктури регіону присутності, документи, інформація тощо, тому важливою умовою його ефективної

реалізації є наявність всього необхідного забезпечення, а також обґрунтування раціональних підходів та методів [3].

Крім того, варто зазначити, що у процесі управління стратегічним плануванням важливого значення також набуває реалізація таких функцій, як: мотиваційна та комунікативна.

Мотиваційну можна розглядати через призму формування мотиваційного механізму для ефективного планування і виконання планів у встановлений термін, необхідної якості й з оптимальними витратами. Комунікативна полягає у донесенні стратегічних планів від керівників та відділів стратегічного управління до усіх працівників компанії, які беруть участь у реалізації стратегічних планів.

Крім того, зміни в системі менеджменту, ініційовані на рівні планування, в момент їхньої реалізації спричиняють зростання економічного ризику та можливого опору змінам. Керівництво за цих умов повинно забезпечити створення атмосфери, яка б надихала співробітників на сприйняття змін, мінімізувала опір, не виключаючи ризикованих дій, допомагала їм розкрити свої можливості.

Щодо досвіду іноземних вчених, прикладних аспектів західних підприємств у сфері стратегічного планування, то вони повинні застосовуватись з певними застереженнями, з урахуванням особливостей вітчизняної економіки, специфіки організації внутрішньо організаційних процесів на підприємствах, наявної системи обліку, нормування тощо.

Також одним із основних факторів якості управління стратегічним плануванням є ступінь використання під час планування наукових підходів до менеджменту. Якщо планові показники не будуть досить обґрунтованими, то як би добре підприємство не працювало б на подальших етапах, результат буде незадовільним.

У процесі виконання функцій управління стратегічним плануванням також варто врахувати, що оскільки воно має на меті довгострокове забезпечення результативності діяльності підприємства й забезпечення стійкого розвитку, то необхідно перш за все найбільш повно врахувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями для підприємства. Потрібно розробляти та запроваджувати систему методів щодо передбачення тенденцій з боку оточення та обмежити або вчасно використати результати їх впливу на підприємство. І саме при цьому реалізація функцій управління стратегічним плануванням дозволяє здійснити перетворення і забезпечити перехід від початкового стану підприємства у новий.

Управління стратегічним плануванням передбачає організацію виконання планових завдань, облік, контроль та аналіз їх виконання, тому зумовлює необхідність підвищення ефективності організаційно-аналітичної та

контрольно-координаційної діяльності не лише у частині підрозділів стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Крім того, варто зазначити, що процес управління стратегічним плануванням має також виходити з урахування таких параметрів як: сфера (послуги, виробництво, комерція; прибуткова чи неприбуткова діяльність тощо), розмір підприємства (мікро, мале, велике, середнє), організаційно-правова форма, рівень реалізації діяльності (регіональний, національний чи міжнародний), етап життєвого циклу підприємства. Саме від цих параметрів буде залежати складність процесу управління стратегічним плануванням та структура самої системи стратегічних планів підприємств [5].

Задля ефективної реалізації процесу управління стратегічним плануванням, керівництву потрібно також: залучати висококваліфікованих працівників зі стратегічного планування; розробити систему захисту стратегічної інформації; удосконалювати систему мотивації персоналу щодо розроблення і/ або реалізації стратегічних планів; змінювати філософію стратегічного мислення керівників підприємств; запроваджувати системи моніторингу та стратегічного контролю реалізації стратегічних планів; оптимально поєднувати (взаємоузгоджувати) стратегічні плани із оперативними та тактичними; забезпечувати безперервний процес здійснення стратегічного планування; використовувати сучасні методики управління стратегічним плануванням [4].

Таким чином, управління стратегічним плануванням є процесом, що спрямований на створення дієвої системи забезпечення балансу та координації таких основних процесів у діяльності підприємства: визначення найперспективніших напрямів розвитку; забезпечення створення та функціонування системи їхнього планування; розподіл ресурсів, використання можливостей і компетенцій найефективнішим способом у процесі планування та реалізації стратегічних планів згідно місії, стратегічних цілей та динаміки впливу факторів середовища; орієнтацію функцій аналізу і контролю таким чином, щоб досягти поставлених стратегічних завдань найбільш раціональним способом.

Висновки. У процесі дослідження визначено, що стратегічне планування діяльності вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності потребує свого удосконалення, що, насамперед, вимагає уточнення його сутності як об'єкту управління.

Під управлінням стратегічним плануванням запропоновано розуміти процес формування умов та організаційно-економічного забезпечення розроблення і реалізації системи стратегічних планів підприємств, мотивації щодо раціонального планування та виконання планів, комунікативної узгодженості, а також аналізу і контролю їх виконання на рівні тактичних і

операційних планів, програм, проектів, функціональних стратегій в умовах мінливого середовища для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Визначено, що у процесі управління стратегічним плануванням відбувається розподіл функцій між власниками, фінансово-аналітичним та іншими підрозділами підприємства, рівнями менеджменту. Розкрито сутність основних функцій управління стратегічним плануванням, а також систематизовано вимоги, що мають бути враховані при їхній реалізації.

Зокрема, зазначено, що важливою умовою ефективного управління стратегічними планами є використання сучасних підходів до планування (за цілями, за змінами, якістю, ризиками, проактивного), задіяння у даний процес висококваліфікованих фахівців, креативних співробітників, використання систем автоматизованого управління інформацією та комунікаціями, систем захисту, що формує здатність підприємства більш швидкими темпами та з меншими витратами адаптуватись до мінливих умов середовища. Крім того, стратегічне планування здійснюється з майбутнього до теперішнього, тому у процесі управління варто враховувати, що плани мають бути реалістичними та досяжними з позицій ресурсів і можливостей підприємства, готовності споживачів, рівня техніки і технологій та інших параметрів оточення. Ефективне, систематичне та комплексне впровадження системи стратегічного планування на підприємстві дозволить досягати поставлених цілей, зберігати та посилювати свої позиції на ринку.

У перспективах подальших досліджень та наукових пошуків лежать питання уточнення сутності системи управління стратегічним плануванням, а також удосконалення науково-методичних підходів до оцінювання його ефективності.

Література:

1. Бедринець М.Д., Недзельська К.В. (2012) 'Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах', *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, № 1 (4), 2012 С.24-31. [Online]. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnudps_2012_1_5.pdf
2. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. (2008) Стратегічне планування: навч. посібник, Л.: ЗУКЦ.
3. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. (2013) Стратегічне планування: навч. посібник, Суми: Сумський державний університет.
4. Саєнко М. Г. (2006) Стратегічне управління підприємством: лекції, Тернопіль: Економічна думка.
5. Швець Л. М. (2009) 'Процес стратегічного планування на підприємстві', *Економічний вісник Донбасу*, № 1 (15), С.148-152. [Online]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf>