

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН

Перебудова системи економічних відносин закономірно пробудила інтерес до стратегічних питань планування бізнесу і організації управління. Але, зміни, які відбуваються в країні, в зовнішньому оточенні підприємства, вимагають гнучких підходів до здійснення процесу стратегічного планування, та й системи планування на підприємстві в цілому.

Систему планування потрібно розглядати як єдине ціле, зі своїми законами розвитку, вивчення об'єкта управління з врахуванням усіх її складових: економічної, соціальної, технічної, організаційної, екологічної та психологічної; розподілу системи на підсистеми, дослідження їх взаємодії, оскільки кожна підсистема діє як на всі інші підсистеми, так і на систему в цілому. Важливим при цьому є стратегічний аналіз та вивчення факторів впливу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.

Сьогодні проблема впровадження здобутків теорії планування в практичну діяльність та їх поступове вдосконалення вимагає системного підходу до вирішення проблеми в контексті управління плануванням діяльності підприємства.

«...Відносини планування реалізуються одночасно і у вигляді планової послуги, і у вигляді планової директиви... Можна чітко розмежувати, на які моменти прийняття індивідуальних та групового рішень системи відносин впливають в якості планової послуги чи планової директиви. ... планування забезпечує життєво важливі елементи групового вибору: зведення індивідуальних характеристик, оцінок, переваг, вигід в групову уяву про вигідну траєкторію; перехід до єдиних дій за вибраною траєкторією, координацію дій в ході реалізації групового вибору... Далі відносини планування певним чином впливають на систему зацікавленості, виступаючи в якості послуги, оскільки планомірно встановлювані ціни, тарифи, ставки заробітної плати являються тим продуктом діяльності планової інфраструктури, який допомагає усім ланкам системи орієнтуватися в змінних умовах функціонування... господарства» – так писав Сироежин І. М., визначаючи роль планування [1, с.85]. Якщо більш детально розглянути дану теорію, то на нашу думку, саме в цих тезах були закладені основи теорії управління плануванням, про яку говорив відомий вчений, навіть не акцентуючи уваги саме на даній теорії і не розвиваючи її, але чітко розумів що такі дії в системі (як він їх називав «планові послуги») дають ефективний результат.

Тому під час формування ринкової економічної системи особливої актуальності набувають проблеми планування та оптимізації можливостей підприємств довгострокового та поточного характеру, планування розвитку їх потенціалу (термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці, завдяки праці можуть стати реальністю). Завдання стратегічного менеджменту – досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання його внутрішніх змінних (існуючого потенціалу) з врахуванням факторів зовнішнього середовища (потенціалу ринку) і приведення потенціалу підприємства відповідно до вимог середовища для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності в майбутньому. Підприємство і зовнішнє середовище знаходяться в постійному взаємозв'язку – зовнішнє середовище впливає на підприємство, і навпаки.

Таким чином, формується потенціал підприємства, який містить внутрішні можливості та можливості, які формуються під впливом зовнішнього середовища (зовнішній потенціал) [2, с. 36]. На нашу думку, планування потенціалу підприємства – це системний процес управління наявним потенціалом та його розвитком, який передбачає визначення реальних здатностей та можливостей підприємства, розробку найкращих методів і способів їх використання, планування їх розвитку для досягнення поставлених цілей [3, с. 59]. Модель планування потенціалу підприємства має дві складові: складова, яка включає фактори зовнішнього середовища, які формують зовнішній потенціал підприємства, і які впливають на сукупний потенціал підприємства, і складова внутрішнього середовища, внутрішній потенціал підприємства, яка також впливає в цілому на потенціал підприємства, та визначає його розмір.

Система прямих і зворотних зв'язків між складовими потенціалу підприємства породжує в результаті їх взаємодії так званий додатковий, синергетичний ефект. Завдання планування полягає в тому, щоб забезпечити максимальну ефективність цієї взаємодії в напрямку розвитку підприємства і нарощування потенціалу. Результатом стане не тільки зростання показників, які характеризують кожен окрему складову потенціалу, а й підвищення використання потенціалу підприємства в цілому, забезпечуючи при цьому досягнення поставлених цілей діяльності. Щоб підприємство могло встановити власний довгостроковий конкурентний цикл розвитку, воно повинне зростати швидше, ніж підвищується потенціал його основних конкурентів. Стратегічне планування та управління розвитком потенціалу підприємства буде сприяти безперервному економічному зростанню за рахунок найбільш раціонального використання усіх його ресурсів в матеріальній та нематеріальній формі.

Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що виявилось в порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. Систему довгострокових планів витіснило стратегічне планування та управління, основою якого є збалансування внутрішніх можливостей підприємства та можливостей, що надає зовнішнє середовище господарювання.

Стратегічне планування не має розглядатися як гарантія майбутнього успіху, так як має наступні обмеження:

– воно не містить наказів для прийняття майбутніх рішень. Неможливо передбачити майбутнє. Стратегічне планування представляє загальний напрямок руху і базується на наших припущеннях;

- воно не являється макетом майбутнього. Стратегічне планування динамічний процес, сприйнятливий до змін;
- воно не може вирішити критичні ситуації, які загрожують організації. Стратегічне планування можна використовувати тільки в стабільних організаціях;
- воно не повинне замінювати хороших інтуїтивних суджень. Якщо організації пощастило, і в ній працюють хороші інтуїтивні та творчі люди, формальне стратегічне планування потрібно використовувати з обережністю.

Разом з тим стратегічне планування може створити нові проблеми в організації, зокрема:

- складність стратегічного планування. Стратегічне планування потребує змін типу мислення. Воно повинно бути творчим процесом, який використовує нові ідеї. Багато людей не готові до такого типу прийняття рішень. В результаті застосування стратегічного планування можуть виникати нові відносини і ролі. Окремі співробітники можуть бути незадоволені додатковими завданнями і діяльністю;
- додаткові затрати часу, залучення нових людей, перерозподіл ресурсів, зміни в організації. Через це стратегічне планування може «втопити» організацію, особливо при нестачі ресурсів;
- неможливе застосування, якщо вищий менеджмент не розуміє і не впроваджує стратегічне планування, його застосування стає неможливим і весь процес виявляється марною тратою часу і ресурсів. З різних причин у людей може виникнути внутрішній опір стратегічному плануванню.

Таким чином, ще раз слід зазначити, що стратегічні плани – не панацея від всіх бід. Вони мають свої обмеження і призводять до додаткових витрат, пов'язаних як з розробкою планів, так і з реалізацією їх рекомендацій. Але в будь-якому разі, воно є необхідним. Щоб таке планування було ефективним, необхідно, щоб план був реалізований.

І, нарешті, до елементів процесу стратегічного планування, які можуть спонукати до забезпечення продуктивності його результатів і їх відповідності поставленим цілям, можна віднести:

- добре продуманий процес планування, який включає як можна більш широкий діапазон необхідних учасників;
- план реальних дій, в якому чітко визначені цілі та завдання, які реалізують цей план, і відповідальність за їх виконання покладена на відповідних людей.

Численні варіанти стратегічного планування, розрізняючись між собою деякими особливостями проектування концепцій рішень, залишаються схожими в головному. Всі вони підпорядковані ідеї виживання, стабільного функціонування та стратегічного зростання підприємства. Тому на кожному етапі життєвого циклу підприємства мають свої особливості.

Сучасна концепція планування, повинна бути направлена на створення моделі (постійного інноваційного характеру розвитку), яка об'єднує економічні, організаційно-технологічні, інтелектуально-соціальні, екологічні та інші процеси, направлені на ефективне використання і розвиток потенціалу підприємства та задоволення потреб власників та суспільства. Реалізація механізмів гнучкого стратегічного планування вимагає перегляду традиційної логіки планування та застосування альтернативного підходу «потенціал – стратегії – цілі – результат (ефективне використання наявного потенціалу та реалізація цілей і завдань) – розвиток потенціалу (формування нових стратегій зростання)».

Література:

1. *Сыроеждин И.М.* Планомерность, планирование, план: теоретические очерки / И.М. Сыроеждин, В.В. Иванов; ред. Е.З. Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
2. *Тарасюк Г.М.* Аналіз стану та проблеми планування майнового потенціалу підприємств харчової промисловості / Г.М. Тарасюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2008. – № 628. – С. 659-666.
3. *Тарасюк Г. М.* Планування потенціалу підприємств харчової промисловості: суть, основні проблеми та напрями / Г. М. Тарасюк // Статистика України (науково-інформаційний журнал). – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2008. – № 2 (41). – С. 59-63.