

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність, мета та принципи стратегічного планування.
2. Зміст та структура стратегічного планування.
3. Ознаки стратегічного планування
4. Процес та моделі стратегічного планування.

1. СУТНІСТЬ, МЕТА ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;

потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);

наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;

інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та

організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

встановлення цілей;

визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;

передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

організація виконання планових завдань;

облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким **основним принципам**:

цілевстановлення та цілереалізація — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;

глобальність, системність, комплексність і забалансованість — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

спадковість і послідовність — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

наукова та методична обґрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

реалістичність, досяжність — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

ефективність і соціальна орієнтованість — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

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 здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

лісотехнічне господарство — 10 – 20 років;

транспортне машинобудування та автомобілебудування — 10–20 років;

хімічна та фармацевтична промисловість—до 10 років;

електротехнічна промисловість — 5–10 років;

легка промисловість — до 5 років;

виробництво ЕОМ — 2–3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості

планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

2. ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.

Стратегічний план має бути (вимоги):

інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;

визначеним за витратами;

гнучким, що реагує на зміни в середовищі;

чітким, ясним, легким для сприймання;

легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути(вимоги):

п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);

жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»);

трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак — дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька «зрізів»:

«часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.

«функціональний» — визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

«ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

«виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань — об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів — кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов — на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

На рис. 2 показано загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає сутності «стратегічного набору».

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримання контактів з наявними споживачами (наявними СЗГ); на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, *план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції* складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДПКР тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій. Як зазначалося, забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль — у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів

розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи.

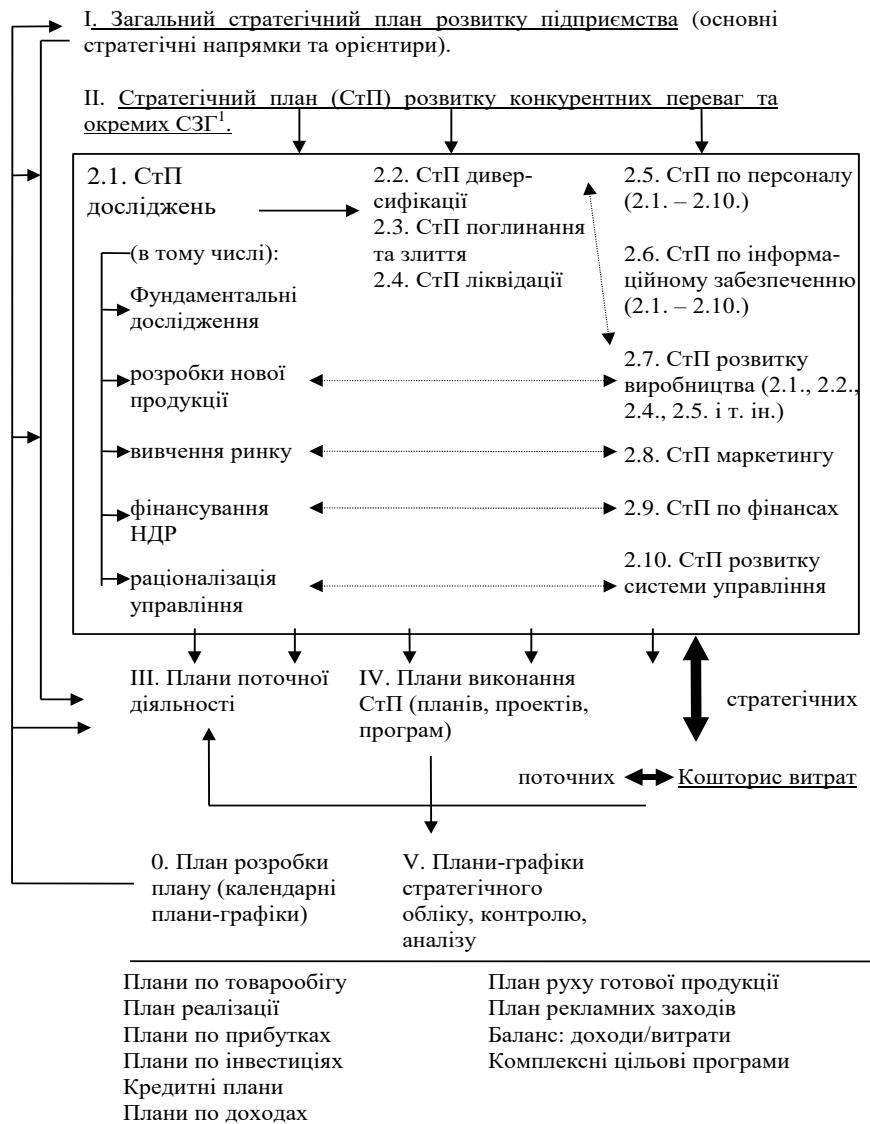


Рис. 2 Загальна структура стратегічного плану підприємств

Незважаючи на багато спільних рис (цільова спрямованість, великі часові характеристики, необхідні для їх здійснення, ймовірнісний характер результатів, високий рівень витрат на дослідження та розробку тощо), стратегічні плани та програми — це не одне й те саме (табл. 1). Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних програм і проектів. Передусім, це — орієнтація програм на досягнення «цілей розвитку» (наприклад, підвищення конкурентоспроможності або Соціального розвитку колективу), а проектів — на «цілі досягнення (створення)» (наприклад, нового продукту, виробництва, технічної системи).

Відмінності стратегічних планів і програм

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2 + 1 + 2 роки, 2 + 1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта, відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управління (розробки та контролю)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	У першу чергу, головний виконавець — ініціатор програми із залученням захищених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)

Стратегічна програма — це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів.

Програмний захід — це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Проект — одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми, будуть являти собою

системну цілісність, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення та взаємопідсилення.

Характеристики стратегічної програми — це набір визначальних для певної програми кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання.

Щоб кількісно та якісно виразити характеристики програми, які фіксують стан об'єкта управління в процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні та якісні показники, що конкретизують прогностичні оцінки розвитку об'єкта, для якого розробляється програма.

3. ОЗНАКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Головними перевагами стратегічного планування є:

зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх 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;

свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;

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 невідлого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Найбільш розповсюджені помилки стратегічного планування :

підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі — швидкості) здійснення змін;

сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

відсутність альтернативних планів;

недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;

слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;

догматична гіперболізація значення цифрових показників;

недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;

недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування

Негативний досвід. У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Кожен план, незалежно від його рівня, містив економічні показники, тобто за змістом мав «економічний характер», але розробка, виконання та контроль за виконанням планів були директивно визначені.



Рис. 1. Бар'єри стратегічного планування та загальні заходи щодо їх подолання

Нерозвиненість теорії та методів планування. Світовий досвід не дає відповідей на це запитання у повному обсязі, потребує адаптації досвіду процвітаючих підприємств до українських умов.

Середовище. Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, — предмет дискусії фахівців на всіх рівнях. Ситуація сприймається, як загрозлива.. Дійсно, спланувати діяльність підприємства в складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо.

Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії. Відправна точка планування — мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Без меж немає усвідомленого розвитку. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями.

Нерозуміння важливості цільової спрямованості будь-якої діяльності проявляється в спростуванні стратегій і може призвести до відмови від планування взагалі.

Окремо треба розглядати свідому відмову від стратегічної визначеності в діяльності, яка пояснюється перевагами «ручного управління», що є практично синонімом безконтрольної діяльності.

Опір змінам. Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства..

Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбуватися, тим більшого опору змінам слід очікувати. Він починається з опору розробці планів, які передбачають проведення змін.

Обмеження (матеріальні, час і гроші) - завжди заважають усілякі обмеження. Більше того, *усвідомлення існування обмежень відіграє роль бар'єра* в процесі планування, оскільки для більшості керівників і плановиків у нинішніх умовах планування є синонімом «зайвої роботи», оскільки визнається неможливим розробити якісний план через велику кількість «непереможних» обмежень.

Час і гроші — це основні обмеження в планах, однак ці параметри разом з метою є критеріями, що здебільшого визначають і якість планів. До деякої міри вони є взаємодоповнюючими чинниками

Бар'єр полягає в тому, що дуже важко пов'язати послідовність робіт, виконавців і співвиконавців, пам'ятаючи про необхідність економії часу та витрат, а також інших обмежень, про які вже йшлося.

Подолання бар'єрів

Початок процесу подолання бар'єрів «згори». Дії керівників у цьому напрямку створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника.

Визнання існування обмежень. Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства, сприяє розробці системи планів та програм. План — це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень

Визнання обмеженості планів як таких і обмежень, які не дають змоги досягти бажаних темпів розвитку, — початок діяльності, націленої на успіх, на реалізацію обраних стратегій

Встановлення ефективних зв'язків. Для побудови ефективної системи планування замало ініціювати цей процес лише «згори». Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються у передплановій стадії планування, розвиваються та посилюються (або скорочуються й розриваються) в процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

Участь усіх підсистем підприємства у плануванні. Щоб запобігти перекривленню планів на етапі їхнього виконання, а також розширити «поле альтернативних рішень» при розробці планів, доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців — представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їхній координації та забезпечує

менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом.

Перевірка та вдосконалення. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. Це стосується насамперед короткострокових планів, але залежно від масштабів змін може зумовити потребу внесення змін у плани середньо- та довгострокові. Корективи не можна вносити без достатніх обґрунтувань. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни).

Розробка альтернативних планів. Гнучкість того чи іншого плану також має певні межі. Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Окрема система планів, розроблена, наприклад, за певним сценарієм, перестає відповідати дійсності. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася.

4. ПРОЦЕС ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.

Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. *Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема.* Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. *Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу*

розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу, Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. *Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.*

Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній видбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії.

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління.

Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання *специфічної організаційної системи*, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної **філософії стратегічного планування** — активної адаптації до середовища та середовища — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

3.