

О. О. Байлова,
асистент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-5312>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.121

ВАЖЛИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

O. Baylova,
Assistant of the Department of Economics, Business Administration
and Business Administration, Oles Honchar Dnipro National University

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE ENTERPRISE

У статті досліджено сутність категорії стратегічного планування. Актуальність статті обумовлена спробою комплексного вирішення питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегічного планування на підприємстві. Знайомство з теоретичними та методичними основами організації стратегічного планування, концептуальними підходами до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, варіантами методики адаптації до розробки стратегічних планів представляє науковий і практичний інтерес. Метою статті є узагальнення теоретичних положень та розвиток організаційно-методичних аспектів стратегічного планування, а також розробка практичних рекомендацій щодо механізму впровадження стратегічного планування на підприємстві.

Наукова новизна статті міститься в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій по організації стратегічного планування на підприємстві. Практичне значення проведеного дослідження полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо вдосконалення форм та механізму стратегічного планування на підприємстві. Запропонована технологія стратегічного планування, методичні підходи до стратегії розвитку підприємств можуть бути застосовані в управлінні підприємством. Реалізація пропозицій щодо методики впровадження та функціонування стратегічного планування дозволить підприємствам підвищити ефективність стратегічного управління на основі чіткого втілення стратегічних цілей у системі планових показників. Положення, сформульовані у статті, можуть бути базою для подальших науково-практичних розробок у галузі стратегічного планування на підприємстві.

The article examines the essence of the category of strategic planning. The relevance of the article is due to an attempt to comprehensively solve issues related to the formation and development of strategic planning at the enterprise. Acquaintance with the theoretical and methodical foundations of the organization of strategic planning, conceptual approaches to substantiation of the company's development strategy, variants of the method of adaptation to the development of strategic plans is of scientific and practical interest.

The purpose of the article is to summarize the theoretical provisions and develop the organizational and methodological aspects of strategic planning, as well as to develop practical recommendations regarding the mechanism of implementing strategic planning at the enterprise.

The subject of the study is a complex of theoretical, methodological and practical issues related to the improvement of strategic planning as a tool of effective enterprise management. The object of the research is the enterprise. The following research methods were used: abstract-logical, economic-statistical, system-functional analysis, analytical, balance sheet, economic-mathematical, calculation-constructive, experimental and others.

The scientific novelty of the article is contained in the theoretical and methodological justification and development of practical recommendations for the organization of strategic planning at the enterprise.

The practical significance of the conducted research lies in the development and implementation of recommendations for improving the forms and mechanism of strategic planning at the enterprise. The proposed strategic planning technology, methodical approaches to enterprise development strategy can be applied in enterprise management. The implementation of proposals on the methodology of implementation and functioning of strategic planning will allow enterprises to increase the effectiveness of strategic management based on the clear implementation of strategic goals in the system of planned indicators. The provisions formulated in the article can be a basis for further scientific and practical developments in the field of strategic planning at the enterprise.

Ключові слова: процес планування, стратегічне планування, впровадження стратегії, управління підприємством, облік і контроль.

Key words: planning process, strategic planning, strategy implementation, enterprise management, accounting and control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стійке ефективне функціонування підприємства, його економічний ріст і розвиток визначаються науково обгрунтованим вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати ресурсний потенціал.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидкої зміни ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані діл, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм слідувати за змінами, що знаходяться в їх середовищі. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів споживачів, актуалізація можливостей бізнесу, відкритими досягненнями науки та техніки, розвиток інформаційних систем, доступність сучасних технологій, підвищення ролі людських ресурсів, а також ряд інших факторів привели до різкого збільшення значення стратегічного управління та планування.

Однак, багато підприємств стали менше приділяти увагу як поточному, так і, особливо, стратегічному плануванню. Практика показала, що без розробки та реалізації науково обгрунтованого плану неможливо бути інноваційно орієнтованим і конкурентоспроможним. Необхідність у плануванні викликана і тим, що досягнення бажаного результату залежить від набору взаємозв'язаних керованих рішень, які приймаються завчасно. Існують визначені труднощі в реалізації якісного планування. Так, зовнішня середовище, в якій функціонують підприємства, стала якісно іншою: постійно підвищується ступінь її невизначеності, з'являються невраховані фактори ризику.

Затребуваність даного дослідження визначає особливу значимість організації процесів планування, необхідність відновлення наукового інтересу вчених економістів до проблем планування, які у багатьох випад-

ках були штучно подані. Навіть підприємницькі структури, попавши в стихію руйнування економіки, не мали можливості планування, зосередивши свої можливості на забезпечення виживання будь-якими шляхами та засобами у створеній агресивній середі функціонування.

Актуальність статті обумовлена спробою комплексного вирішення питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегічного планування на підприємстві. Знайомство з теоретичними та методичними основами організації стратегічного планування, концептуальними підходами до обгрунтування стратегії розвитку підприємства, варіантами методики адаптації до розробки стратегічних планів представляє науковий і практичний інтерес.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем оптимального планування розвитку підприємства та теоретико-методологічним основам планування на підприємстві присвячені праці українських авторів Василенко В.О., Галушка З.І., Гордієнко П.Л., Кіндрацька Г.І., Ковтун О.І., Мізюк Б.М., Саєнко М.Г., Шершньова З.Є.

Із зарубіжних економістів, що займалися питаннями стратегічного планування, відомі: Р. Дж. Акоф, І. Ансофф, Р. С. Каплан, Д. Кемпбел, Ф. Котлер, М. Портер, А. А. Томпсон та інші. Вагомий внесок у становлення та розвиток основ теорії та методології стратегічного планування зробили також А. Томпсон, Дж. Куїні, К. Хофер, А. Стрікланд, А. Чендлер, П. Друкер.

Проте на сьогоднішній день у існуючій літературі залишаються недостатньо розробленими питання вдосконалення інструментів та методів стратегічного розвитку підприємства, оцінки виконання стратегічного плану підприємства.

Теоретична і практична розробленість питань організації планування на різних рівнях і на різні періоди часу знайшли досить точну проробку. Однак, в умовах ринку питанням планування виділяється менша увага по-

рівняно з минулим періодом, що не зовсім виправдано. В будь-яких умовах план — це основний стержень в управлінні підприємством, який повинен забезпечити стійкий економічний ріст і розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробничої продукції та наданих послуг. Це програмний спосіб мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємств та інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства та організацію справи на основі плану, але й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Тому проблема обґрунтування теоретичних і методичних підходів до організації стратегічного планування на підприємстві є в сучасних умовах актуальною.

Термін "стратегія" та "стратегічні рішення" неодноразово використовуються у навчальних посібниках та науково-довідковій літературі з планування. Але замість точного визначення є інтуїтивне розуміння цього терміна. Пропоновані трактування поняття "стратегія" є єдиними; у навчальній та науковій літературі зі стратегічного управління та планування на підприємствах даються й інші варіанти. Наприклад, Ансофф стратегію окреслює як "набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності", а, по Євенку стратегія — "конкретизація шляху розвитку підприємства з динаміки довкілля у вигляді формулювання довгострокових цілей, пошуку ресурсів їхнього досягнення та планування конкретних дій на перспективу". Незважаючи на те, що загальний зміст стратегії розуміється більш менш подібним чином, необхідно дати по можливості однозначне та інструментальне в даному контексті визначення стратегії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті є узагальнення теоретичних положень та розвиток організаційно-методичних аспектів стратегічного планування, а також розробка практичних рекомендацій щодо механізму впровадження стратегічного планування на підприємстві.

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити підприємство в системі інноваційного розвитку;
- уточнити сутність і зміст категорій "стратегія", "стратегічне планування";
- дати оцінку сучасного стану поточного і перспективного планування на підприємстві;
- розробити концепцію стратегічного планування на підприємстві;
- обґрунтувати науково-методичні та практичні рекомендації щодо формування стратегічного плану на підприємстві.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних з удосконаленням стратегічного планування як інструменту ефективного управління підприємством. Об'єктом дослідження виступає підприємство.

При розгляді питань економічної сутності та змісту стратегічного планування стаття опирається на праці закордонних та вітчизняних учених, на методологічні та

правові основи законодавчих актів та постанов уряду в області планування. Основним є системний аналіз теорії і практики, що має кінцеву мету розробку рекомендацій по створенню і розвитку системи стратегічного планування на підприємстві.

Застосовувалися наступні методи дослідження: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, системно-функціональний аналіз, аналітичний, балансовий, економіко-математичний, розрахунково-конструктивний, експериментальний та інші.

Наукова новизна статті міститься в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій по організації стратегічного планування на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вітчизняні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, що пов'язано з глобалізацією світового економічного простору. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленого продукту, скорочення життєвого циклу товару, — усе це значною мірою ускладнює управлінський процес, а перспективи розвитку стають менш передбачуваними. Діяльність підприємства має бути спрямована на завоювання та утримання переважної частки ринку, на досягнення переваги над конкурентами, що забезпечується певною мірою проведенням стратегічного планування на підприємстві.

Стратегічне планування має забезпечувати основні параметри ефективності розвитку підприємства, такі як стійке становище на ринку, своєчасна адаптація систем виробництва та управління до динамічних змін зовнішнього середовища.

Підприємства завжди приділяли значну увагу питанням планування. У минулі часи було централізоване планування, яке згодом зазнало низки змін. Недосконалість централізованого перерозподілу фінансових ресурсів поступово призводила до зниження ефективності у сфері виробництва та впровадження нових розробок, а також виникнення дефіциту чи надлишку товарів. Стратегічне планування відрізняється від добре відомого у минулі часи довгострокового планування двома основними рисами — відмінностями у "горизонті" та предметі планування. "Обрій" довгострокового планування однозначно визначається до його формування, тоді як стратегія підприємства формується на невизначений термін. Його тривалість залежить від розвитку довкілля підприємства чи від настання якихось внутрішніх подій, які змінюють стратегічну обстановку діяльності підприємства. Термін стратегічного планування можна умовно визначити як "оглядний", маючи на увазі, що поява змін, що не враховувалися раніше, у складі стратегічних факторів може викликати необхідність перегляду стратегії. Поряд із безліччю недоліків директивного планування воно мало низку позитивних моментів. До таких можна віднести:

- забезпечення повної зайнятості населення;
- застосування методів централізованого управління під час кризи чи екстремальних умов та можливість швидкого створення низки нових галузей.

У період перехідної економіки з розвитком ринкових відносин сталася відмова від централізованого пла-

нування. Сьогодні посилення конкурентних відносин на світовому та вітчизному ринках, стрімкий розвиток та зміна технологій, ускладнення бізнес-проектів та інші фактори зумовлюють нові вимоги до планування, його змісту, структури, методів розробки та оцінки результативності на підприємстві. Система планування переважно адаптована до ринкових умов, до ринкових процесів саморегуляції відносин господарюючих суб'єктів, тому найбільший акцент робиться на елементи розробки стратегій розвитку та передбачення результатів складених стратегій. У бізнесі активніше використовуються розробки західних аналітиків у галузі стратегічного планування, здійснюється їх адаптація до сучасних українських умов.

Здійснення стратегічного планування розвитку підприємства сьогодні передбачає насамперед створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати обрані стратегії, формування системи мотивації та організації праці, досягнення певної гнучкості у створенні, тобто використанні всіх інструментів стратегічного управління.

Стратегічне планування представляється, чи не єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей їх вирішення.

Вітчизняні підприємства опинилися в ситуації, коли теоретичні та методологічні засади планування, орієнтованого на інноваційний розвиток, ще не розроблені належним чином. Організаційно-процесуальне і методичне забезпечення планування, що склалося, потребує перегляду для адаптації до умов ринку та конкуренції. Адже в умовах ринкової економіки планування — це один із найважливіших факторів функціонування та розвитку підприємства. Це впорядкований, заснований на обробці інформації процес розробки комплексу планів підприємства, який визначають показники для досягнення цілей у майбутньому. І головна мета планування полягає в тому, щоб бути дієвим інструментом досягнення цілей підприємства, тобто своєчасно виявляти кошти, альтернативи, а також шанси та ризики досягнення цілей та обирати відповідні заходи. Кінцевим результатом планування є очікуваний економічний ефект, визначальний у вигляді ступіня досягнення заданих планових показників, соціально — економічних чи інших цілей.

Проте теоретична та практична концепція вдосконалення планування, забезпечення його більшої орієнтованості на інноваційний розвиток залишається слабо опрацьованою у спеціальній економічній літературі, а ідея організаційно-процесуального та методичного забезпечення планової роботи на підприємстві не отримала досі системного уявлення та розвитку в дослідженнях учених. Наприклад, пропонується розробляти дворівневу систему стратегічних планів підприємства [1, с. 220—347]:

- стратегія підприємства на певний період;
- стратегічні плани, що розкривають стратегію підприємства та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства на той же період.

Стратегічне планування та управління підприємством спрямовані на оцінку потенціалу підприємства та визначення його довгострокових цілей, щоб зробити діяльність успішною. Зазвичай необхідно провести по-

переднє дослідження та іншу підготовку для підготовки до стратегічного планування, яке зосереджується головним чином на маркетингових і фінансових питаннях. Детальний стратегічний план допоможе об'єктивно оцінити бізнес-можливості, тенденції та розвиток підприємства. Як тільки буде розроблено стислу заяву про бачення, зазвичай наступним кроком є проведення об'єктивної, критичної та реалістичної оцінки поточної діяльності. Визначення та оцінка стратегічних варіантів для кожного основного елемента бізнесу важко переоцінити. Отже, організаційна структура бізнесу також може потребувати переоцінки. Фінансові прогнози на наступні три-п'ять років повинні бути природним чином отримані з процесу стратегічного планування під час підготовки детального бізнес-плану. У всьому документі має бути присутнім позитивний тон, але він також має містити реалістичну оцінку можливих труднощів. Щоб регулярно вимірювати фактичну продуктивність у порівнянні з планом, будь-які погоджені зміни також повинні бути відображені в плані. Це забезпечить можливість вимірювання фактичної ефективності відповідно до плану [4].

Невелика кількість українських підприємств мають ефективну систему стратегічного планування. Незважаючи на це, більшість керівників розуміють важливість стратегічного планування для ефективного ведення бізнесу. Сьогодні стратегічне планування є однією з найважливіших складових функцій менеджменту. Стратегічне планування замінило довгострокове планування і посіло перше місце в плануючій діяльності підприємства. У порівнянні довгострокового планування зі стратегічним, поняття діяльності підприємства стало більш об'ємним, включаючи зовнішні фактори: дії конкурентів, потреби покупців, соціальні фактори, смаки тощо.

Найбільш важливою відмінністю стратегічного планування від довгострокового є розробка альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства.

Стратегічне планування дозволяє підприємству найбільш точно оцінити свої потенційні можливості, розробити програми виробництва, координувати діяльність усіх підрозділів, визначити кожній службі свої цілі, сформулювати комплекс певних дій на тривалий термін [3, с. 435—582].

З погляду економіки планування це механізм, який у системі організації здатний впливати на ціни та ринок. При ринкових відносинах основним координатором дій її учасників виступають ціни. Ціна визначає найбільш доцільні для покупців і продавців способи та обсяги виробництва товарів.

Підприємство є учасником ринкової системи, діє в умовах закону попиту та пропозиції та підпорядковується ціновому механізму, оскільки не може відзначити їх вплив. Незважаючи на це у внутрішньому середовищі кожного господарського суб'єкта ціновий механізм може бути витіснений раціональними діями та ефективними рішеннями керівників підприємства. Отже, зсередини діяльність підприємства будується на системі запланованих рішень [2].

Ефективна діяльність підприємства зумовлена переважно тим, наскільки якісно визначено та продумано цілі та засоби досягнення цілей. Планування особливо важливе для вибору найбільш оптимальних рішень, оскільки

ки передбачає систематизовану діяльність. Без планування прийняття вірних рішень в управлінні, їх ефективність у ринкових умовах не може бути можливим. Саме тому планування — одна із найважливіших функцій менеджменту. Планування є комплексом певних дій, таких як дослідження, аналіз і т.д., які здійснюються з метою визначення комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети підприємства [7].

Стратегічне планування використовує не традиційний підхід "з минулого в майбутнє", цим воно кардинально відрізняється від інших видів планування. Даний факт і викликає труднощі, поняття планування "від бази" широко використовується і зрозуміло багатьом, а побудова плану своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутнє, складніший процес, який знайомий не всім.

Залежно від поставлених завдань, термінів їх вирішення та розмірів підприємства план має різну структуру. Тому планування поділяється на три види:

— Короткострокове планування (поточне) — розраховане на строк менше одного року. Головним завданням короткострокового планування є розробка плану реалізації продукції та ув'язування обсягу продукції з наявними ресурсами.

— Середньострокове планування — розраховане на строк від одного року до п'яти років. Середньостроковий план у порівнянні з довгостроковим більш точний і докладний, містить безліч кількісних показників. Як правило, об'єктами середньострокового планування є капітальні вкладення, виробничі потужності підприємства, потреби у фінансових ресурсах.

— Довгострокове планування — розраховане на термін від 5 і більше — є розробкою перспективних цілей підприємства, спрямованих на найбільш ефективне використання ресурсів на підставі довгострокового прогнозу.

Стратегічне планування осмислене лише тоді, коли воно досягається. Будь-яка стратегія включає певні цілі. Ці цілі мають бути якимось чином реалізовані. І тому існує ряд певних методів. По суті, сама стратегія є методом досягнення мети [6, с. 178—264].

Методика стратегічного планування в цілому дозволяє визначити цілі розвитку об'єкта стратегічного планування, підходи до вирішення проблем стратегічного планування, систему показників, що забезпечує оптимізацію стратегічних планів.

Метод стратегічного планування це конкретний спосіб, завдяки якому вирішується проблема планування. Виділяється шість методів у стратегічному плануванні:

1. Експертний метод, заснований на застосуванні непрямої та неповної інформації, досвіду фахівців та експертів.

2. Метод аналізу соціально-економічних факторів, що передбачає всебічне вивчення соціально-економічних реалій, внутрішніх взаємозв'язків з метою визначення прогресивних векторів розвитку.

3. Метод прямих розрахунків, даний метод використовується для визначення ринкових потреб, виду продукції та варіації її виробництва.

4. Балансовий метод, що використовується для забезпечення координації пов'язаних між собою показників.

5. Економіко-математичні методи та моделі дозволяють скласти оптимальну програму виробництва продукції за наявних матеріальних ресурсів і ресурсів праці.

6. Метод системного аналізу, який полягає у розкладанні явищ на фрагменти та виявленні на цій основі найважливіших проблем розвитку підприємства.

Підходи стратегічного планування реалізуються завдяки ряду спеціалізованих показників. Стратегічні програми та плани розробляються завдяки системі показників. Дана система повинна мати ряд властивостей, вона повинна бути адаптивною, гнучкою та здатною відображати всі зміни у стані об'єкта планування [5, 14].

У зв'язку з тим, що стратегічне планування є основним компонентом системи управління підприємством, до нього належать такі принципи управління:

— Принцип єдності та самостійності. Цей принцип пов'язаний із наданням максимальної свободи у господарській діяльності підприємству, у тому числі й у плануванні. Однак дана самостійність не повинна виходити за межі загальної стратегії підприємства.

— Принцип єдності та комплексності сценарію, планів та програм. Принцип, направлений на координацію та структурування планів підрозділів підприємства, розроблених на основі загальної стратегії підприємства.

— Принцип контролю виконання планів і програм передбачає перевірку ступеня досягнення поставлених цілей і виконується для ідентифікації допущених у процесі стратегічного планування помилок та для врахування можливостей, які не були враховані раніше або які виникли знову [9, 13].

На сьогоднішній день у процесі стратегічного планування виділяються такі етапи:

1. Місія підприємства — це загальна основна мета підприємства, яка чітко виражає причину її існування.

Місія підприємства зазвичай формулюється на підставі питань:

— Якого типу робочий клімат усередині підприємства, культура підприємства?

— Якою підприємницькою діяльністю займається підприємство?

Місія сприяє створенню клієнтів та задоволенню їх потреб.

Місію потрібно шукати у навколишньому середовищі. Часто місія відповідає на два основні питання: хто наші клієнти, які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?

2. Цілі — виробляються на основі місії та служать як критерії для подальшого процесу прийняття управлінських рішень.

Характеристики цілей:

— мають бути конкретними та вимірними;

— орієнтовані у часі (терміни виконання);

— мають бути досяжними.

3. Аналіз довкілля. Необхідно оцінити впливові зміни на підприємство, можливості, загрози та конкуренцію. Тут діють економічні, ринкові, політичні та інші фактори.

4. Управлінське вивчення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства. Корисно сконцентрувати увагу на п'яти функціях для обстеження: фінанси, маркетинг, операції (виробництво), людські ресурси, культура корпорації.

5. Вивчення стратегічних альтернатив. Слід наголосити, що схема стратегічного планування підприємства є замкнутою. Місія та процедури інших етапів слід постійно змінювати відповідно до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища [10, с. 175—238; 17].

Також є три основні стратегії підприємства.

1. Стратегія обмеженого зростання. Ця стратегія використовується в галузях, коли справжній стан підприємства задовольняє керівництво, ризик знаходиться на низькому рівні.

2. Стратегія зростання. Являє собою щорічне, значне підвищення показників попереднього періоду. Здійснюється за допомогою впровадження новітніх технологій, розширення асортименту товарів, захоплення нових суміжних ринків та галузей, поєднання корпорацій.

3. Стратегія скорочення. Згідно з цією стратегією рівень встановлюється значно нижчим за досягнутий у минулих періодах. Продукція реалізовується за допомогою ліквідації (розпродаж запасів та активів), відсікання зайвого (ліквідація підрозділів), скорочення та переорієнтація (згорання частини діяльності).

Нерідко основні стратегії підприємства поєднуються, допускається реалізація двох стратегій або поєднання всіх перерахованих вище стратегій.

Грамотне стратегічне планування підприємства, зазвичай, сприяє підвищенню ефективності його діяльності, дозволяє підприємству бути стійкішим і гнучким, попри сучасну економічну ситуацію [11, с. 211—425].

Будь-яка стратегія має бути оцінена. Формальна оцінка виконується з урахуванням відхилень від заданих критеріїв оцінки. Кількісні (прибуток, підвищення обсягу продажу, прибуток на кожну акцію) та якісні оцінки (рівень кваліфікації персоналу).

Постійна оцінка стратегічного плану має значення для довгострокової ефективності плану. Оцінка стратегії здійснюється шляхом порівняння цілей із результатами роботи. Для коригування стратегії як механізм зворотного зв'язку використовується процес оцінки. Щоб бути ефективною, оцінка має здійснюватися безперервно та системно. Процес оцінки, розроблений належним способом, повинен охоплювати всі рівні — зверху вниз [16].

У процесі оцінки стратегічного планування необхідно відповісти на п'ять таких питань:

1. Чи сумісна стратегія внутрішньо з можливостями підприємства?

2. Чи передбачає стратегія допустимий рівень ризику?

3. Чи враховані стратегією можливості та зовнішні небезпеки?

4. Чи є на підприємстві достатні ресурси для реалізації стратегії?

5. Чи є дана стратегія найкращим способом використання ресурсів підприємства? [15]

Стратегічне планування — це процес визначення цілей підприємства, необхідних ресурсів для їх досягнення та політики, спрямованої на використання та придбання цих ресурсів [2].

При стратегічному плануванні в першу чергу необхідно визначити предмет та об'єкт планування, іншими словами — що планувати, для чого потрібно виявити

проблеми соціально-економічного розвитку економічної системи, механізм вирішення цих проблем, виявлення ресурсного потенціалу та визначення результатів впливу економічного інструментарію, що планується.

Завданням стратегічного планування є забезпечення стабільності та системності її ключових складових [7].

Основні компоненти, що використовуються у стратегічному плануванні, такі:

— уявлення компетенції, тобто розуміння сильних сторін підприємства та потенційних можливостей;

— визначення ключових моментів розвитку підприємства та зосередження уваги на них;

— забезпечення конкурентної переваги завдяки інноваціям, зниження собівартості та ціни;

— ефект синергії;

— постійний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів навколишнього середовища, можливостей та загроз для підприємства, сильних та слабких сторін;

— розуміння стратегічних потреб у трудових, фінансових та матеріальних ресурсах; забезпечення їх раціонального використання [9].

Проблема ефективності стратегічного планування та її впливу на діяльність підприємства вже давно викликають полеміку у працях зарубіжних учених. Насправді, розробка та подальше впровадження стратегічного планування може спричинити низку складнощів. Найпоширенішими проблемами є:

1) Неготовність керівництва підприємства до стратегічного планування.

2) Невелика чи формальна зацікавленість керівництва.

3) Неправильна організація процесу стратегічного планування.

4) Низька ефективність процесів оперативного планування та контролю.

5) Адміністративна залежність відділу стратегічного планування.

6) Неправильна організація взаємодії із зовнішніми консультантами.

7) Відсутність стратегічного контролю.

Розглянуті проблеми та проблеми стратегічного планування тісно переплітаються з усіма проблемами управління підприємством. Тому для ефективного стратегічного планування спочатку необхідно вирішувати відносно невеликі проблеми (управлінський облік, формування управлінської звітності тощо) [12].

Основними організаційно-технічними резервами зростання ефективності процесу стратегічного планування є:

1. Удосконалення оргструктури стратегічного управління.

2. Визначення конкретних стратегій розвитку підприємства та включення їх у систему стратегічного планування.

3. Організація ефективної роботи маркетингу.

4. Впровадження системи автоматизованої підтримки та управління стратегічним розвитком підприємства.

5. Побудова ефективної моделі стратегічного планування.

Основним моментом при формуванні системи стратегічного планування підприємства, що ефективно функціонує, має бути створення підрозділу стратегічного

планування як елемента організаційної структури підприємства, спрямованої на практичну реалізацію процесу стратегічного планування. Основною метою цього підрозділу має бути формування, управління функціонуванням та вдосконаленням системи стратегічного планування на підприємстві.

Порядок роботи підрозділу у рамках технології формування системи стратегічного планування на підприємстві може бути представлений трьома етапами:

1. Формування підрозділу стратегічного планування.
2. Розробка системи планів.
3. Реалізація розроблених стратегій.

На першому етапі відбувається розробка положень про підрозділ, здійснюється визначення її місця в організаційній структурі підприємства та організується її кадрове забезпечення.

На другому етапі визначаються напрями через моделювання ділового середовища з урахуванням обраної технології стратегічного планування.

На третьому етапі відбувається реалізація розроблених стратегій, куди входять, з одного боку, деталізація планів, з другого — їх інтеграція у часі виконання. Тут же має здійснюватися їх контроль та, у разі потреби, коригування.

Донедавна маркетингу відводилася роль допоміжної ланки стратегічного управління. Головним завданням маркетингової діяльності вважався збут, а теоретичні обґрунтування корисності маркетингу як інструменту стратегічного управління повністю ігнорувалися.

Зв'язок маркетингу з процесом стратегічного управління має виявлятися через взаємодію з інноваційної та інвестиційної діяльністю. Управління маркетингової та інноваційно-інвестиційної діяльністю має бути однією з найважливіших функцій стратегічного управління, оскільки саме ці види діяльності є центром стратегічних ініціатив.

На підприємствах, з метою повнішої реалізації системи планів передбачається, по-перше, забезпечити формування планів стратегічних господарських одиниць за принципами комерційного розрахунку, а, по-друге, забезпечити взаємодію провідних підрозділів, котрі займаються стратегічним плануванням. Формування планів стратегічних господарських одиниць та забезпечення взаємодії фінансового та маркетингового підрозділів дозволяють сформувати систему планів підприємства, організовану відповідно до алгоритму стратегічного планування. Для підприємств система планів може бути представлена у такому вигляді:

1. Стратегічний план підприємства з горизонтом планування щонайменше 3 роки.
2. Річний план підприємства у кварталній розбивці.
3. Щомісячний план виробництва, продажу, впровадження нової техніки та руху фінансових коштів, що є скоригованим річним планом відповідно до коливань зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
4. Оперативні плани виробництва та відвантаження, що складаються на тижневій та щоденній основі.
5. Бізнес-плани та їх динаміка.

Однією з важливих умов, що сприяють ефективному здійсненню процесу стратегічного планування, є оптимізація документообігу та інформаційних потоків, а

також засобів та методів їх обробки усередині підприємства.

Заключною фазою процесу формування системи планів є контроль. Основною методикою контролю є аналіз відхилення фактичних показників від планових. Контроль повинен виявити як проблеми системи стратегічного планування, помилки у побудові математичної моделі, так і тактичні помилки кожного окремого підрозділа [7, 15].

Грамотне стратегічне планування підприємства, зазвичай, сприяє підвищенню ефективності його діяльності, дозволяє підприємству бути стійкішим і гнучким, попри сучасну економічну ситуацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На сьогодні помітно зросла роль стратегічного планування, метою якого є розробка стратегічних рішень та формування певного плану, спрямованого на розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Система аргументації на користь застосування стратегічного планування на підприємстві може бути побудована на наступних твердженнях.

1. Основна ідея стратегічного управління: "тільки постійно змінюючись можна успішно вести бізнес та розвиватися в умовах сильної конкуренції та непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі".

2. Практична та успішна реалізація в організації системи стратегічного управління необхідна та можлива.

3. Система стратегічного управління здатна постійно надавати керівнику конкретну управлінську інформацію про найбільш відповідні варіанти стратегічних планів, рішень та поведінки.

Наукові результати:

— виявлені об'єктивні та суб'єктивні фактори організації стратегічного планування на підприємстві, основні з яких: фрагментарний характер стратегічного, а в окремих випадках, і поточного планування; нестабільність в області ціноутворення; порівняно низький рівень використання при плануванні автоматизованих програм та ін.;

— діагностика виробничих і фінансових показників діяльності підприємства з виявленням основних причин їх різної ефективності по видам продукції, рокам;

— досвід організації національного розвитку, коли детально планувалися необхідні інвестиції з указанням їх джерел, терміни виконання робіт, обсяги виробництва продукції, здійснювався контроль за використанням коштів;

— способи і механізм вдосконалення стратегічного планування на підприємстві, що включають системний підхід до планування діяльності підприємства і враховують повне використання виробничого потенціалу підприємства.

Вирішення проблеми практичного застосування теорії стратегічного планування та управління полягає в тому, щоб уявити досить простий і зрозумілий алгоритм реалізації системного підходу, який дозволяв би в незліченних варіантах стратегічної поведінки дати "віхи", "коридори", користуючись якими, можна руха-

тися індивідуально, творчо розроблений маршрут з мінімальним ризиком "підриву" — невдачі застосування цієї системи.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо вдосконалення форм та механізму стратегічного планування на підприємстві. Запропонована технологія стратегічного планування, методичні підходи до стратегії розвитку підприємств можуть бути застосовані в управлінні підприємством. Реалізація пропозицій щодо методики впровадження та функціонування стратегічного планування дозволить підприємствам підвищити ефективність стратегічного управління на основі чіткого втілення стратегічних цілей у системі планових показників. Положення, сформульовані у статті, можуть бути базою для подальших науково-практичних розробок у галузі стратегічного планування на підприємстві.

Література:

1. Бабєць Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П. та інші. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Професіонал. 2017. 496 с.
2. Білик М. Д., Бєлялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ: ПанТот, 2015. С. 143—236.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ельга, 2008. 722 с.
4. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 655—658.
5. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33—40. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6
6. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник. Чернівці: Рута, 2006. 296 с.
7. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу // Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48—53. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9A
8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
9. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент управління фінансами в сучасних умовах розвитку України. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2015 вип. 2, С. 81—84.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.
11. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
12. Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 74—94.
13. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools, and Anita Prinzie. 2018. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. Public Management Review 20 (3): 59—340.
14. George, Bert. 2018. Does Strategic Planning "Work" in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities. Public Money & Management 37 (7): 30—527.
15. Gordon B., Sun Young Kim, and James L. Perry. 2017. Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data. Review of Public Personnel Administration 37(2): 59—139.

References:

1. Babets, E.K., Maksimchuk, A.G., and Stasiuk, V.P. (2017), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management], Profesional, Kyiv, Ukraine.
2. Bilyk, M.D. and Belyalov, T.E. (2015), Finansove planuvannya na pidpriemstv [Financial planning at the enterprise], PanTot, Kyiv, Ukraine.
3. Blank, I.O. (2008), Finansovyy menedzhment [Financial management], El'ha, Kyiv, Ukraine.
4. Bogatska, N. M. and O. A. Krychevska, (2016), "Organizational and economic mechanism of profitability of the enterprise", Molodyi vchenyi, vol. 12, pp. 655—658.
5. Vergal, K. Yu. (2018), "Theoretical aspects of strategic business management in the minds of integration", Naukovy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky. vol. 3, pp. 33—40, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6 (Accessed 4 July 2023).
6. Galushka, Z.I. (2006), Stratehichnyy menedzhment [Strategic management], Ruta, Chernivtsi, Ukraine.
7. Hladynets, N.I. (2018) "The role of an innovative component of the strategic management system of a tourism business enterprise", Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 10. pp. 48—53, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9A (Accessed 24 July 2023).
8. Gordienko, P.L. (2006), Stratehichnyy analiz [Strategic analysis], Alerta, Kyiv, Ukraine.
9. Danik, N.V. (2015), "Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine", Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy, vol. 2, pp. 81—84.
10. Kindratska, G.I. (2010), Stratehichnyy menedzhment [Strategic management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
11. Miziuk, B.M. (2009), Osnovy stratehichnoho upravlinnia [Basics of strategic management], Mahnoliia, L'viv, Ukraine.
12. Kudlak, V. Ya. (2016), Finansove planuvannya ta prohozuvannya [Financial planning and forecasting], TNTU, Ternopil', Ukraine.
13. Bert G., Desmidt, S., Cools, E., and Prinzie, A. (2018), "Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis", Public Management Review, vol. 20 (3).
14. Bert G. (2018), "Does Strategic Planning "Work" in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities", Public Money & Management, vol.37(7).
15. Gordon B., Kim S. Y. and Perry J.L. (2017), "Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data", Review of Public Personnel Administration, vol. 37 (2).

Стаття надійшла до редакції 02.08.2023 р.