

## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою стратегічного планування є швидка і адекватна реакція підприємства на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, задоволення споживачів, розвиток науково-технічного прогресу та розвиток персоналу фірми, збільшення доходності активів та капіталу підприємства, реалізація надій власників. Функціями стратегічного планування є визначення найкращих напрямків і траєкторій розвитку підприємства, постановка цілей, виявлення, формування й використання системоутворюючих властивостей потенціалу до саморозвитку при здійсненні тих заходів, які забезпечують підприємству досягнення конкурентних переваг. Автори по-різному підходять до розкриття ролі стратегічного планування в діяльності підприємства. Для деяких авторів стратегічне планування – це одна із основних компонентів системи планування та управління на базі концепції, яка визначає загальні цілі фірми, пріоритети в розподілі ресурсів, головні напрямки розвитку інвестиційної діяльності або стратегічне планування – це набір процедур та рішень, за допомогою яких розробляється стратегія підприємства, яка забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства. Л.А. Швайка визначає стратегічне планування як «процес, що виконує декілька функцій: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішні координації та регулювання, організаційні зміни».

Потенціал підприємства повинен бути «під лаштований» під можливості та стратегічні завдання з тим, щоб на базі розробки цілей і своєчасного їх коригування забезпечити необхідні позиції підприємства на ринку і щоб поточне та оперативне планування було продовженням конкретизації стратегічного планування, здійснювалось в рамках діючих стратегій.

Стратегічне планування розвитку потенціалу – це мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунків та вибору альтернатив, це документальне підтвердження вибраної стратегії підприємства його можливостями. Якби підприємство існувало в статичному оточенні, без змін, тоді б необхідності в стратегічному плануванні не було б. Але середовище господарювання динамічно змінюється економічно, технологічно, політично тощо. Тому стратегічне планування на підприємстві є, сьогодні і реакцією, і засобом адаптації до таких змін для створення майбутнього в контексті таких змін. В даний час воно набуло нового змісту, збагатилось за рахунок синтезу з гуманізованим підходом, використання творчого та інтуїтивного підходу, розробка стратегічного плану здійснюється з акцентом на синергію.

Основне завдання стратегічного планування як на вітчизняних, так і на зарубіжних підприємствах полягає в обґрунтуванні найважливіших цілей і розробці правильної стратегії довгострокового розвитку. В сучасній теорії планування прийнято виділяти вісім основних сфер діяльності, в межах яких підприємство визначає свої головні цілі. Це – положення на ринку, інноваційна діяльність, рівень продуктивності, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, професіоналізм персоналу і соціальна відповідальність. Як свідчить передова вітчизняна практика, найбільш значимими в ринкових умовах являються фінансові цілі, стан платоспроможності і економічна стійкість підприємства. Як зазначав Г.Форд, якщо головною ціллю підприємства є отримання прибутку, а не виробництво корисних виробів, ми маємо справу із «спотворенням» його діяльності. Сьогодні потрібно здійснити перехід від одного напрямку, однієї цілі стратегічного планування на вітчизняних підприємств до синергії, гармонізації таких важливих складових успіху підприємства з позицій системної теорії, як: задоволення потреб суспільства, задоволення потреб і очікувань власників, розвиток персоналу підприємства і його мотивація в контексті інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

В умовах господарської самостійності та нестабільності зовнішнього середовища далекі наслідки управлінських рішень, без опори на стратегічні цілі, позбавляють поточні плани обґрунтованості та послідовності. Це привело багатьох керівників вітчизняних підприємств, так як в свій час і керівників закордонних компаній, до необхідності використання стратегічного планування. Але суттєвою проблемою впровадження стратегічного планування було те, що підприємство не володіло необхідною інформацією ні про себе, ні про свій потенціал, ні про зовнішнє середовище. Крім того, відсутність компетентних спеціалістів, які здатні займатись розробкою та реалізацією стратегій в ситуації, що складалася, а також методичних розробок щодо впровадження системи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Практика показує, що існують деякі труднощі, на які нашоухуються при розробці стратегічних планів: відсутність методичних рекомендацій, невідповідність персоналу, сумніви в доцільності використання тощо. У працівників не завжди формується уява про те, які рішення слід відносити до стратегічних. 45 % опитаних вважають, що питанням розробки стратегічних планів повинні займатись керівники вищого та середнього рівнів, 28 % – запрошені консультанти. На практиці деякі керівники підприємства не бачать принципової різниці між стратегічним та довгостроковим плануванням, але вони існують і зводяться в

основному до такого. Процес стратегічного планування є розробкою процедур та операцій, необхідних для досягнення майбутнього. Він може бути розрахований на довготривалий період, але може базуватися і на середньостроковому плануванні, що найбільш прийнятно для українських підприємств, які діють в умовах високого рівня невизначеності. Крім того, на відміну від довгострокового плану, стратегічне планування не просто зосереджене на певному періоді часу, воно містить у собі сукупність глобальних ідей, цілей розвитку підприємства.

Одним із важливих питань стратегічного планування є питання наявності у підприємства сил та досвіду для впровадження в життя вибраної стратегії. В невеликих фірмах, якими керують самі власники, розробка стратегії проходить неформально. Часто така стратегія здійснюється тільки в голові підприємця та в усних домовленостях з головними спеціалістами. А великі підприємства схильні розробляти більш ґрунтовний стратегічний план, детально викладаючи необхідні процедури, форми і часові фактори, а також щорічно його коригують.

Процес стратегічного планування вимагає як формальних, так і неформальних процедур реалізації. Щоб розібратися та правильно оцінити взаємозв'язки підрозділів фірми, видів її діяльності та систему планування, процес планування потрібно організувати та формалізувати. Формалізація планування та включення в функціональні обов'язки керівників підготовки інформації стратегічного характеру гарантує успіх діяльності. Не потрібно розробляти стратегічний план на основі тих видів діяльності, якими підприємство займалося мало або взагалі не займалося, так як стратегія повинна відповідати сильним та слабким сторонам його діяльності та конкурентним можливостям. Сильні сторони роблять деякі можливості прийнятними, збільшуючи ймовірність їх реалізації. А слабкі сторони та слабе конкурентне положення посилюють ризик, збільшуючи ймовірність невиконання прийнятої стратегії.

Під час розробки стратегічного плану рекомендується користуватись наступними правилами з позицій системного підходу:

- правила цілей та задач. Потрібно чітко розуміти, що таке ціль та задача. Ціль в стратегічному плануванні – це результат, який повинен здійснитись до наміченого часу. Задача – це управлінське рішення, направлене на досягнення цілей;

- правила стратегії бізнесу. Визначається вплив зовнішнього середовища, визначаються види продукції, що буде випускатись, в якій кількості, технологія, споживачі та переваги над конкурентами;

- правила організаційної концепції. Встановлення сприятливих відносини всередині підприємства з високим рівнем корпоративної культури;

- правила основних оперативних прийомів. Використовуються в повсякденній діяльності.

Виходячи із сутності правил та принципів стратегічного планування, можна стверджувати, що стратегічне планування ефективного використання та розвитку потенціалу підприємства є безперервний, творчий ітераціональний системний процес розробки та обґрунтування стратегії.

Реалізація механізмів гнучкого стратегічного планування вимагає перегляду традиційної логіки планування та застосування альтернативного підходу «потенціал – стратегії – цілі – результат – розвиток потенціалу...». Така система планування повинна орієнтувати механізми планування на інноваційність стратегій розвитку підприємства, яка є необхідною умовою життєздатності в конкурентному середовищі. Застосування підприємством стратегічного плану розвитку підприємства, дозволяє системно та масштабно обґрунтовувати необхідні напрями майбутніх дій для досягнення цілей, внутрішніми можливостями його розвитку та з врахуванням змін системоутворюючих складових його потенціалу під впливом зовнішнього середовища.