

УДК 658.012.2

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А.В. Шульга

Київський національний Університет технологій та дизайну

В данній статті розглянуті основні напрями стратегічного планування діяльності підприємства, які необхідні для її ефективного функціонування в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Головна мета проведення стратегічного планування на підприємстві полягає в тому, щоб зібрати і провести аналіз інформації про кінцеві або проміжні результати, визначити зміни, що сталися, і сучасне перебування на підприємстві, оцінити вигоди і витрати і т.д.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, стратегічна проблематика, стратегічний напрям розвитку, прогнозування

Високий рівень вимог у сучасному глобалізованому світі вимагає пошуку більш адаптованих до бізнесу економічних систем та підприємств, пристосованих до змін умов економічної діяльності. Інтеграція і глобалізація бізнесу, розвиток підприємств вимагають нових наукових підходів до розробки методів стратегічного управління. Спостерігаються прискорення темпів НТП, скорочення життєвих циклів продукції, автоматизація виробництва, впровадження комп'ютерів і мереж, а також інноваційних процесів і технологій. Перелічені тенденції значно ускладнюють управління господарською діяльністю.

Успішна підприємницька діяльність на міжнародному ринку – це насамперед вірно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії. Саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення та дасть можливість отримати надприбуток.

Постановка завдання

У зв'язку з такою об'єктивною необхідністю, перед керівництвом підприємства постає питання про необхідність розробки комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, котра б дала позитивний результат діяльності на міжнародному ринку.

Об'єкт та методи досліджень

В науковій літературі приділяється значна увага стратегічному управлінню. Питанням його активізації присвячуються останні дослідження вчених [6, 8, 9, 10]. Методи системного аналізу в управлінні розглядаються багатьма вітчизняними та

зарубіжними вченими, такими як: О. Ульяновченко, В. Одріна, В. Путятіна, В. Кадієвського, В. Анфілатова, О. Біляєва, О. Денисова, Н. Дегтярьова, Б. Лагоші, М. Кендала, М. Месаровича, К. Нейгойце, К. Асаї.

Класична теорія управління вирішила більшість проблем індустріальної епохи за рахунок регламентації операцій при відносній простоті технологій і невисокій кваліфікації працівників. Традиційне управління спиралося на виробничу механізацію, розкладання процесів на складові. З першої чверті ХХ ст. в управлінні запанувало системне мислення, що апелює до цілісного образу або загальної картини явищ і процесів. Фундаментальні концепції системного мислення базуються на загальній теорії систем, розробленої А. Богдановим і Л. Бергаланфі. Нові проблеми комерції і бізнесу успішно розв'язуються системними методами, що базуються на цілісному представленні процесів і явищ реального світу. Системний опис дозволяє зібрати все воедино, зберегти загальну картину і характер взаємодії елементів виробничої діяльності. В основі системного підходу – використання теорії систем [2, 3, 6, 7].

Найвагоміший внесок у розвиток системного підходу належить Бернарду Честеру, який розглядав організацію як соціальну систему; Пітеру Друкеру, який зосереджував виняткову увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості; авторам моделі Мак-Кінзі «7 – S» – Томасу Пітерсу і Робетру Уотерману. Подальші розробки П. Друкера, Р. Девіса, Л. Ньюмена, Д. Міллера та інших стали основою «емпіричної» школи менеджменту, яка мала на меті застосування цільового управління. Сформований у 60-ті роки ХХ ст. ситуаційний підхід спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації. Найповніше обґрунтована теорія управління в працях Джоан Вудворд, Джеймса Томпсона, Пола Лоуренса, Джона Гелбрейта, Тома Бернса та інших, чії міркування передували ідеям «дослідження операцій», «моделювання», «організаційної поведінки». Розвиток інформаційних і комп'ютерних систем, інформаційних технологій відкрив етап комп'ютеризації управлінських процесів з 80-х років ХХ ст. Останнім часом для досягнення цілей управління використовуються різні моделі.

Результати досліджень та їх обговорення

Для того, щоб успішно управляти розвитком суб'єктів економіки, регулювати різноманітні процеси, необхідно точно намічати цілі, готувати науково-обґрунтовані заходи, що забезпечують досягнення цих цілей. Приведення концепції управління в

складних економічних системах у відповідність з вказаними тенденціями потребують вдосконалення сучасної діяльності. Бізнес-план, як ніякий інший з планів фірми, має зовнішню спрямованість, перетворюється на товар, продаж якого повинен принести максимально можливий вигравш. У стратегічному плануванні функціональні складові (плани виробництва, маркетингу, організаційний план, фінансовий план, план досліджень і розробок), мають набагато більш вагоме значення, ніж у стратегічному плані, є повноправними, рівноважними частинами структури планування.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. У ринковій системі господарювання стратегічне управління виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення зацікавлених ділових людей з сутністю та ефективністю реалізації нової ідеї) і внутрішню (відпрацювання системи управління реалізацією підприємницького проекту). Типову структуру стратегічного управління відображає схема на рис. 1 [2].

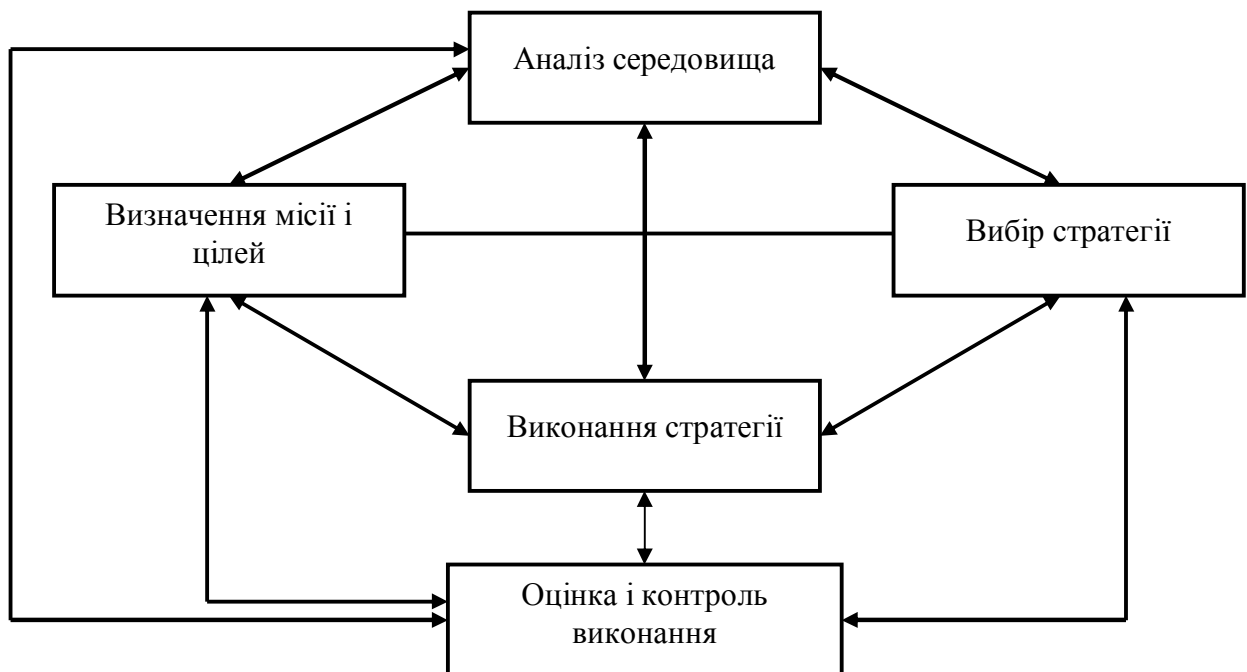


Рис. 1. Структура стратегічного управління

Основні кроки щодо створення такого ринку описує маркетинговий план.

Суть маркетингового дослідження полягає в наступних етапах:

- аналіз зовнішнього середовища, до якого входять не тільки ринок, але і політичні, соціальні, культурні та інші умови. Аналіз дозволяє виявити чинники, що сприяють комерційному успіху або перешкоджають йому. У результаті формують банк даних для оцінювання навколишнього середовища;
- аналіз споживачів, як реальних, так і потенційних. Цей аналіз полягає в дослідженні демографічних, економічних, соціальних, географічних та інших характеристик людей, які ухвалюють рішення про купівлю, а також їх потреб у широкому значенні цього поняття і процесів придбання як товарів компанії, так і товарів конкурентів;
- вивчення існуючих і планування майбутніх товарів, тобто розробка концепцій створення нових товарів і модернізації старих, включаючи їх асортимент і параметричні ряди, упаковку і т.д.
- планування руху товару і збуту, включаючи створення, за необхідності, відповідних власних збутових мереж зі складами і магазинами;
- забезпечення формування попиту і стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, некомерційних заходів і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на покупців, агентів і конкретних продавців;
- забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на товари, що постачають, визначенні «технологій» використання цін, кредитних знижок і т.д.;
- задоволення технічних і соціальних норм означають належну безпеку використання товару і захисту навколишнього середовища. Нові проблеми комерції і бізнесу успішно розв'язуються системними методами, що базуються на цілісному представленні процесів і явищ реального світу. Системний опис дозволяє зібрати все воедино, зберегти загальну картину і характер взаємодії елементів виробничої діяльності. Системна ідеологія управління робить пріоритетним формалізований опис явищ і об'єктів на основі поняття цілісності, багатоваріантності реалізації альтернатив, домінування непередбачуваності і турбулентності зовнішнього середовища.

Сучасне світове господарство розвивається у напрямі глобальної економіки, в якій товари, послуги, капітал, працівники, інформація і знання циркулюють стрімко і безперешкодно. Однією з умов стратегічного управління є адекватне представлення економічної системи. При проведенні системного аналізу на результати впливає час.

Для своєчасного закінчення роботи необхідно правильно визначити рівні і аспекти дослідження, що проводиться. При цьому проводиться виділення істотних для даного дослідження властивостей шляхом абстрагування від неістотних по відношенню до мети аналізу. У ряді випадків вважається достатнім дослідження всієї системи обмежити встановленням її закону функціонування. Проте в задачах аналізу звичайно вимагається з'ясувати, якими внутрішніми зв'язками обумовлюються властивості системи. Тому основним змістом системного аналізу є визначення структурних, функціональних, каузальних (причинно - наслідкових), інформаційних і просторово-тимчасових внутрішніх зв'язків системи. Універсальної методики (інструкції) по проведенню системного аналізу – не існує. Проте специфічною особливістю системного аналізу є те, що вона повинна спиратися на поняття системи і використовувати закономірності побудови, функціонування і розвитку систем. Основою побудови методики аналізу і синтезу систем в конкретних умовах є дотримання принципів системного аналізу.

Найчастіше до таких принципів відносять:

- принцип кінцевої мети;
- принцип вимірювання (в порівнянні з системою вищого порядку);
- принцип еквіфінальності (форма стійкості системи по відношенню до початкових і граничних умов);
- принцип єдності (розгляд системи як цілого і як сукупності частин елементів);
- принцип зв'язності (проведення процедури виявлення зв'язків між елементами системи і виявлення зв'язків із зовнішнім середовищем – облік зовнішнього середовища);
- принцип модульної побудови (замість частини системи досліджують сукупність її вхідних і вихідних дій, абстрагуючись від деталізації); принцип ієрархії (ієрархії частин і їх ранжирування);
- принцип функціональності (сумісний розгляд структури і функції з пріоритетом функції над структурою, у разі додання системі нових функцій переглядають її структуру);
- принцип розвитку (облік змінності системи, її здатності до розвитку, адаптації, розширенню, заміні частин, накопиченню інформації, удосконаленню);
- принцип децентралізації (поєднання в складних системах централізованого і децентралізованого управління), де ступінь централізації повинен бути мінімальний, забезпечуючи виконання поставленої мети. При змінних обставинах децентралізована частина системи, успішно справляється з

адаптацією поведінки системи в середовищі з досягненням мети, за рахунок оперативного управління, а при різких змінах середовища, здійснюється централізоване управління попереходу системи в новий стан та принцип невизначеності.

Знання принципів системного аналізу дозволяє краще побачити істотні сторони вирішуваної проблеми, врахувати весь комплекс взаємозалежностей і забезпечити системну інтеграцію.

Для управління необхідне виконання ряду природних умов, які сформулюємо у вигляді аксіом [8].

Аксіома 1. Наявність спостереження за об'єктом управління. Ця задача реалізується функцією контролю поточного стану і дій зовнішнього середовища. Без цієї інформації управління або неможливе, або неефективне.

Аксіома 2. Наявність керованості – здатності переходити в просторі станів з поточного стану і вимагається під впливом управляючої системи.

Під цим можна розуміти переміщення у фізичному просторі, зміну швидкості і напрями руху в просторі станів, зміну структури або властивостей об'єкту управління. Якщо стан об'єкту управління не змінюється, то поняття управління втрачає значення.

Аксіома 3. Наявність мети управління. Під метою управління розуміють набір значень кількісних або якісних характеристик, що визначають необхідний стан об'єкту управління. Якщо мета невідома, управління не має сенсу, а зміна станів перетворюється на безцільне блукання.

Аксіома 4. Свобода вибору – можливість вибору управляючих дій (рішень) з безлічі допустимих альтернатив. Чим менше ця множина, тим менш ефективне управління, оскільки в умовах обмежень оптимальні рішення часто залишаються за межами адекватності. Якщо є єдина альтернатива, то управління не потрібне. Якщо рішення не впливають на зміну стану об'єкту управління, то управління не існує.

Аксіома 5. Наявність критерію ефективності управління. Узагальненим критерієм ефективності управління вважається ступінь досягнення мети функціонування системи.

Аксіома 6. Наявність ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, що забезпечують реалізацію ухвалених рішень. Відсутність ресурсів рівносильна відсутності свободи вибору. Управління без ресурсів неможливе.

З аксіом управління виходить, що управління полягає в обмеженні різноманітності станів керованого об'єкта. Це означає, що невизначеність станів об'єкта управління в управляючій системі повинна бути відсутньою і об'єкт управління повинен знаходитися в суворо певному стані з вірогідністю, рівній одиниці. При управлінні в реальних умовах мають місце відхилення стану керованого об'єкта щодо заданого. Це визначається тим, що управляюча система в загальному випадку схильна до зовнішніх дій, не володіє повною інформацією про стан зовнішнього середовища і інформацією про об'єкт управління. Це призводить до того, що управляючі дії не повністю відповідають необхідним діям. Потрібно прагнути до того, щоб на кожний можливий стан керованого об'єкта була своя управляюча дія, а зі збільшенням складності об'єкта управління складність управляючої системи повинна збільшуватися. Управління полягає в перетворенні інформації про стан об'єкта управління в управляючу інформацію.

При такому розгляді управління може полягати в перетворенні змісту інформації про стан об'єкта управління, в результаті якого одержують нову інформацію, перетворенні форми, просторового або тимчасового розташування інформації.

Висновки

Таким чином, удосконалення системи управління підприємством можна звести до скорочення тривалості циклу управління і підвищення якості управляючих дій, де основними шляхами буде: оптимізація чисельності управляючого персоналу; використання дієвих способів організації роботи системи управління; вживання нових методів розв'язання управлінських задач; зміна структури системи управління (наприклад, введення зворотного зв'язку в систему); перерозподіл функцій і задач в управляючій системі (наприклад, оптимальний компроміс між централізацією і децентралізацією); створення інформаційної системи (дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності).

Грамотний аналіз проблемної ситуації, правильна постановка мети і задач, підготовка альтернатив і вибір оптимального варіанта згідно встановленим критеріям – це необхідні чинники якості і ефективності управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985.

2. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ., научн. ред. Л.И. Евенко / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Арефьева Е.В. Организационно-экономические проблемы управления производственными системами /Арефьева Е. В. – Харьков: Основа, 1996. – 268 с.
4. Балабанов И.Г. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом / Балабанов И.Г. – М.: ФИС, 1995.
5. Бубенко П.Т. Регіональна науково-технічна система: проблеми управління та визначення ефективності / П.Т. Бубенко // Економіка і регіон – 2005. – № 2 (5). – С. 46–49.
6. Герасимчук В.Г. Управління підприємством як соціально- економічною системою / В. Г. Герасимчук // Економіка України. –2003. - № 4. – С. 12-18.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання; навч. посібн. / Герасимчук В.Г. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
8. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Головка Т.В. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. – К., 2006. – 403 с.
10. Циба Т.Є. Удосконалення управління корпорації з використанням системного аналізу / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1 (55). – С.190–198.

А.В. Шульга

Система стратегического планирования на предприятии

В этой статье рассмотрены основные направления стратегического планирования деятельности предприятия, которые необходимы для ее эффективного функционирования в условиях постоянных изменений внешней среды. Главная цель проведения стратегического планирования на предприятии состоит в том, чтобы собрать и провести анализ информации о конечных или промежуточных результатах, определить произошедшие изменения и современное состояние на предприятии, оценить выгоды и затраты и т.д.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия предприятия, стратегическая проблематика, стратегическое направление развития, прогнозирование

A.V. Shulga

Strategic planning system for enterprise

In the article, the strategic planning of the company, which are necessary for its effective functioning in a constantly changing environment. The main goal of strategic planning for the company is to gather and analyze information about the final or interim results, to determine the changes effected and the current state of the company, assess the benefits and costs, establish build are as for future improvement and development of the company.

Keywords: strategic control, strategy of enterprise, strategic range of problems. strategic planning, , strategic direction