

Олег КУЗЬМІН, Наталія ПЕТРИШИН

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

Розкрито сутність категорії „технологія стратегічного планування”. Запропоновано класифікацію технологій стратегічного планування машинобудівних підприємств за низкою істотних та незалежних ознак: об’єктом, вхідною базою, рівнем централізації стратегічного планування, порядком розроблення стратегічних планів, рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування організацій, рівнем автоматизації, інструментарієм.

На сучасному етапі переважна більшість машинобудівних підприємств перебуває у кризовому стані, вони характеризуються застарілими технологіями, низькою фінансовою дисципліною, неплатоспроможністю, неконкурентоспроможною продукцією, стагнаційними процесами.

Як свідчать дані табл. 1, більше третини усіх машинобудівних підприємств України є збитковими. Аналіз фінансової звітності окремих машинобудівних підприємств Західної України (табл. 2) свідчить про існування негативної ситуації у сфері фінансової результативності. Їх діяльність націлена на виживання в сучасних ринкових умовах, і аж ніяк не на майбутню перспективу.

Таблиця 1

Фінансові результати підприємств машинобудівної промисловості України

Показники діяльності	Аналізований період, роки			
	2003	2004	2005	2006
Фінансовий результат від звичайної діяльності, млн.грн.	390,7	1498,9	1812,8	1765,7
Частка збиткових підприємств, %	47	39,3	38,1	34,6
Обсяг збитків, млн.грн.	1555,4	1351	1082,5	1648

Примітка: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Як свідчать чисельні дослідження, кризовий стан вітчизняних машинобудівних підприємств, окрім об’єктивних причин, є наслідком і невмілого управління та відсутності чіткої стратегії розвитку і виходу з кризи.

Таблиця 2

Фінансові результати діяльності окремих машинобудівних підприємств за 2006р.

Підприємства	Фінансові показники діяльності		
	Виручка від реалізації, тис.грн.	Валовий прибуток, тис.грн.	Чистий прибуток, тис.грн.
ВАТ „Дрогобицький машинобудівний завод”	5695,00	1087,10	-2384,20
ВАТ „Львівський експериментальний механічний завод”	5031,00	369,80	-1391,00
ВАТ „КОНВЕСР”	15215,00	1007,30	-1918,40
ЗАТ „Автовантажувач”	6740,10	319,80	-546,40
ВАТ „Ковельсільмаш”	88177,20	13409,30	-181,80
ВАТ „Завод „Львівсільмаш”	7838,40	1990,00	-30425,00
ВАТ „Львівавтозапчастина”	3550,20	292,20	-271,30

Примітка: Наведено за даними первинної фінансової звітності підприємств

Важливим елементом підвищення ефективності менеджменту на вітчизняних машинобудівних підприємствах виступає орієнтація на масштабні цілі, досягнення яких потребує тривалого часу та відповідної стратегічної системи планування. Наприклад, японські фахівці вважають, що для перемоги у конкурентній боротьбі, а також виходу із затяжної та глибинної кризи потрібно володіти стратегією, яка повинна враховувати просторові та часові чинники, унікальні можливості компанії, характеризуватись системністю, гнучкістю та глибиною. Виокремлюють два принципи вдалої стратегії: успішною є стратегія, що дозволяє максимально використовувати конкурентні переваги компанії, які пов'язані з країною базування, галуззю, традиціями тощо; потрібно не тільки ефективно використовувати конкурентні переваги, а й формувати власні ефективні механізми [1, 318].

У свою чергу, стратегічні прорахунки не можуть бути компенсовані жодними тактичними засобами. У зв'язку з цим стратегічний план має охоплювати сукупність базових рішень, реалізація яких забезпечить досягнення відповідності чи успішне пристосування до змін навколишнього середовища, ефективне використання нових шансів на базі акумуляції та розвитку ресурсів управління [1, 319].

На важливості стратегічного планування наголошують дедалі більше теоретиків та практиків менеджменту, що доводить *актуальність дослідження* цього питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проблеми стратегічного планування торкаються у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. Варто відзначити наукові роботи Мельник О. Г., Геєця В. М., Данилишина Б. М., Швайки Л. А., Довгань Л. Є., Немцова В. Д., Осовської Г. В., Герасимчука В. Г. Міщенко А. П., Василенка В. А., Ткаченка Т. І., Круглової М. І., Фіщук О. Л., Жалінської І. В. Кіндрацької Г. І., Тяна Р. Б., Шершньової З. Є. та Оборської С. В., Орлова О. О., Наливайка А. П. і інших авторів.

Особлива увага в публікаціях за цією тематикою відводиться питанням: вимоги до технології планування в ринкових умовах, методи планування діяльності

промислових підприємств [3; 5; 9]; суть та принципи стратегічної діяльності, поняття стратегії та їх види [1; 4; 8]; сутність, моделі та особливості стратегічного управління, порівняння стратегічного та оперативного управління [4; 9]; системна методологія планування [2]; основні підходи до вибору стратегії [3] та ін.

Огляд публікацій [1; 3–7; 9;] вказує на недостатність розкриття проблеми технології стратегічного планування діяльності підприємств. Автори розглядають стратегічне планування в загальних рисах, висвітлюючи при цьому лише окремі аспекти такого планування. При цьому мало уваги приділяється можливим різновидам послідовності реалізації стратегічного планування залежно від певних чинників.

Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення та розв'язання в літературних джерелах визначили такі *цільні статті*: дослідити та уточнити понятійний апарат „технології стратегічного планування”; розробити класифікацію технологій стратегічного планування з метою виокремлення усього спектру різновидів технологій стратегічного планування за низкою істотних та незалежних ознак.

Головним напрямом перебудови менеджменту і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стало масове використання новітньої комп'ютерної та комунікаційної техніки, формування на її основі вискоєфективних інформаційно-управлінських технологій. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур управління, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Технологія нерозривно пов'язана з автоматизацією виробничих, обслуговуючих і управлінських процесів. Сучасні управлінські технології ґрунтуються на застосуванні комп'ютерів і телекомунікаційної техніки.

Технологію стратегічного планування у літературі [3] часто ототожнюють з технічними процедурами з розробки планів програм і проектів. На думку деяких науковців [2; 3], такі технічні процедури є стандартними, постійно діючими планами, в яких визначено послідовність етапів з розроблення та узгодження планів, проектів і програм різних типів, вони переважно існують у вигляді „плану розробки плану”. Процес стратегічного планування передбачає наявність „плану розробки плану”, який дає можливість уникнути випадковостей і свідомо сформувати плани подальшої діяльності підприємства.

Не можна погодитись з авторами [2; 3], що технологія розглядається як технічні процедури, тому, що технологія – процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами з метою перевтілення їх у бажану продукцію (товар, послуга, робота, документація), а процедури – це опис заходів, які варто вжити в конкретній ситуації.

На основі опрацьованого матеріалу [1-9] можна запропонувати таке тлумачення поняття технології стратегічного планування: це послідовність виконання операцій з розробки стратегічних планів на усіх рівнях та в різних ланках підприємства.

Технології стратегічного планування відрізняються між собою за основними вимогами, етапами, процедурами здійснення та іншими характерними ознаками стратегічного планування діяльності підприємств. Зважаючи на це, пропонуємо уніфіковану послідовність розробки технології стратегічного планування (табл. 3).

Таблиця 3

Уніфікована послідовність розробки технології стратегічного планування

Етапи	Сутність
1.Etap. Збір і опрацювання масиву інформації	Підбір, класифікація, підготовка до використання інформації щодо розроблення стратегії. Така інформація покликана надати достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення.
2.Etap. Формування стратегічних цілей підприємства	Стратегічні цілі підприємства передбачають радикальні зміни та потребують тривалого часу щодо їх реалізації. Вони повинні охоплювати всі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування підприємства.
3.Etap. Аналіз чинників середовища функціонування	Суть цього етапу полягає в дослідженні факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії (споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, організації-сусіди, міжнародні події, стан економіки, рівень техніки та технології, міжнародне оточення, політичні обставини та ін) та факторів внутрішнього середовища (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси) підприємства.
4.Etap. Обґрунтування інструментарію стратегічного планування та уточнення критеріїв вибору стратегії	Інструментарієм стратегічного планування може виступати: матриця Бостонської консультативної групи «зростання-частка ринку», матриця „привабливість-конкурентоспроможність”, модель портфельного аналізу методом „Shell”, діловий комплексний аналіз, матриця Ансоффа, SWOT- аналіз.
5.Etap. Формування альтернативних пакетів стратегій	Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів базових стратегій або окремих складових одної генеральної стратегії.
6.Etap. Вибір оптимального пакету стратегій підприємства	Вибір оптимального пакету стратегій проводиться на основі оцінювання певних факторів, а саме: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища тощо.
7.Etap. Проектно-документальне оформлення обраних стратегій підприємства	Чітка документальна база потрібна для того, щоб стратегії не залишалися намірами, а конкретно втілювалися в життя.

При розробленні стратегічних планів на машинобудівних підприємствах відповідних форм власності потрібно застосовувати адекватні технології стратегічного планування з врахуванням особливостей середовища їх функціонування. Оскільки в літературних джерелах [3-6; 8; 9] розглядаються окремі види технологій планування, але не сформовано їхньої класифікації, немає системності у їх розкритті та використанні, то з метою забезпечення всебічного дослідження і вивчення видів технологій стратегічного планування доцільно розробити їхню класифікацію. При розроблянні класифікації технологій стратегічного планування як наукової форми обґрунтування необхідно дотримуватись певних вимог, а саме: відсутність перетинання (змішування) класів, достатня повнота

охоплення видів технологій стратегічного планування, можливість доповнення новими технологіями, виділення видів технологій стратегічного планування за істотними ознаками, сукупність яких дає комплексне уявлення про управлінські технології. Проведені дослідження та узагальнення фактичних матеріалів дозволяють запропонувати комплексну класифікацію технологій стратегічного планування з урахуванням специфіки діяльності машинобудівних підприємств за такими істотними та незалежними ознаками (табл. 4): об'єктом стратегічного планування, вхідною базою стратегічного планування, рівнем централізації стратегічного планування, порядком розроблення стратегічних планів, рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування організацій, рівнем автоматизації, інструментарієм.

Таблиця 4

Класифікація технологій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств

Технології стратегічного планування	Сутність
1	2
За порядком розроблення стратегічних планів:	
Технологія синхронного стратегічного планування	Полягає в одночасному розробленні та координуванні стратегій на різних рівнях та різного спрямування. Застосування цієї технології зумовлює розроблення оптимальних планів і досягнення при цьому максимального ефекту. Оскільки на всіх етапах формування стратегічних планів враховуються та узгоджуються взаємозалежні питання виробничо-господарської діяльності й усуваються протиріччя між підрозділами організації.
Технологія послідовного стратегічного планування	Використовується за умови, що підприємство володіє пріоритетною стратегією у відповідній сфері (фінансовій, виробничій, товарній та ін.). Технологія такого планування полягає у логічному послідовному розробленні стратегій інших функціональних сфер та підрозділів з урахуванням ключових стратегій підприємства.
За рівнем централізації стратегічного планування:	
Технологія централізованого стратегічного планування	Така технологія стратегічного планування передбачає розроблення стратегічних планів для підрозділів нижчого рівня, виходячи з основного стратегічного плану організації. При цьому відбувається врахування загальноорганізаційних цілей та потреб; забезпечення чіткої координації розроблення стратегічних планів; якісне збалансування розроблення стратегічних планів за вертикаллю та горизонталлю; оперативність здійснення технології стратегічного планування. Недоліком є недостатнє врахування умов існування підрозділів, їхніх ресурсних потреб та можливостей; низький рівень використання переваг партисипативності при розробленні стратегічних планів; не завжди справедливий розподіл організаційних ресурсів; непрозорість інформації та ін.

1	2
Технологія децентралізованого стратегічного планування	Передбачає послідовну інтеграцію стратегічних планів нижчого рівня в стратегічні плани вищого рівня, які в свою чергу зведені в загальний стратегічний план діяльності організації. Технологія враховує переваги партисипативності при розробленні стратегічних планів, реальні можливості та потенціал підрозділів, забезпечує прозорість планової інформації тощо. Недоліком є загроза формування працівниками підрозділів планів, що не відповідають реальним умовам, відсутність узгодження планів між підрозділами організації на різних рівнях.
Технологія комбінованого стратегічного планування	Покликана ліквідувати недоліки двох попередніх і передбачає зустрічне планування. Характеризується високим рівнем трудомісткості; значними затратами часу на узгодження організаційних потреб та потреб підрозділів; загрозою виникнення конфліктних ситуацій при недосягненні компромісу тощо.
За рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування організацій:	
Технологія стабільного стратегічного планування	Технологія підходить для використання на великих підприємствах. Передбачає формування стратегічних планів на запланований період та відсутність будь-яких змін й поправок протягом періоду виконання. Проста у застосуванні, відносно не трудомістка; не передбачає жодних регулювальних процедур протягом планового періоду. При суттєвих змінах у середовищі функціонування, плани стають нереалістичними та неадекватними; прив'язуються лише до одного діапазону ділової активності.
Технологія гнучкого стратегічного планування	Має на меті одночасне розроблення декількох варіантів стратегічного плану для різних діапазонів ділової активності, які можуть бути досягнуті в межах визначеного періоду внаслідок впливу низки факторів та враховують песимістичні та оптимістичні прогнози. Забезпечує високий рівень адаптації стратегічних планів завдяки врахуванню декількох діапазонів ділової активності на засадах оптимістичних та песимістичних прогнозів; сприяє формуванню реалістичних та адекватних середовищу функціонування планів; забезпечує багатоваріантність та альтернативність розроблених стратегічних планів. Характеризується високим рівнем трудомісткості роботи; необхідністю застосування спеціалізованого програмного забезпечення; вимагає високої кваліфікації розробників стратегічних планів.
Технологія неперервного стратегічного планування	Передбачає формування у незмінному часовому періоді нового стратегічного плану виходячи з того, як виконано попередні етапи. Технологія забезпечує високий рівень адаптації стратегічних планів завдяки їх систематичній актуалізації та зміщенню періоду планування; сприяє формуванню реалістичних та адекватних середовищу функціонування планів; формує умови для неперервного аналізу та перегляду планових показників. Недоліками є: високий рівень трудомісткості; значні витрати часу на формування, аналіз та корегування планових показників; вимагає створення спеціалізованого підрозділу в межах підприємства, що займався би стратегічним плануванням; потребує використання спеціалізованого програмного забезпечення.

1	2
За вхідною базою стратегічного планування:	
Технологія стратегічного планування з нульової вхідної бази	Вхідною базою є сформований абсолютно незалежний від попередніх періодів інформаційний масив даних щодо сучасного стану підприємства та планової ситуації. Притаманно організаціям, які тільки розпочинають свою діяльність, або у випадках масштабних реорганізацій, змін сфери діяльності та організаційних форм функціонування. Забезпечує розроблення стратегічних планів відповідно до обраних довгострокових цілей без врахування показників діяльності попереднього періоду. Дозволяє раціоналізувати процеси розподілу обмежених організаційних ресурсів.
Технологія стратегічного планування від досягнутого	Вхідною базою є результати виконання попередніх стратегічних планів. Фактичні показники діяльності попереднього періоду розглядаються як база для розрахунку планових показників. Їх застосування практикується як в умовах стійкого, прогнозованого бізнесу, так і за відсутності в організаціях системи якісного інформаційного забезпечення, що не дозволяє здійснювати планування на нульовій вхідній базі.
За об'єктом стратегічного планування:	
Технологія стратегічного планування за напрямками бізнесу	Таку технологію слід використовувати для стратегічного планування на підприємствах з високим рівнем диверсифікації діяльності. Вона дозволяє виокремити високорентабельні, низькорентабельні та нерентабельні види бізнесу і прийняти обґрунтоване управлінське рішення про розвиток чи згортання окремих бізнес-напрямків.
Технологія стратегічного планування за центрами відповідальності	Технологія передбачає розроблення стратегічних планів різними підрозділами підприємства, окремими групами працівників в межах структурних підрозділів, сукупністю підрозділів підприємства, які здійснюють певні види діяльності, або створюють передумови для їх здійснення і несуть відповідальність за результати своєї діяльності.
Технологія стратегічного планування за окремими проектами та програмами	Стратегічне планування здійснюється відносно конкретних проектів та програм. Така технологія стратегічного планування покликана забезпечити довгострокове планування конкретних проектів та програм без прив'язки до організації загалом.
Змішана технологія стратегічного планування	Дає можливість одночасно погодити стратегічне планування за центрами відповідальності, за напрямками бізнесу, за окремими проектами та програмами.
За рівнем автоматизації:	
Технологія стратегічного планування з використанням стандартного програмного забезпечення	При такій технології стратегій формуються з використанням стандартного програмного забезпечення Microsoft Word та Microsoft Excel.

Продовження таблиці 4

Технологія стратегічного планування з використанням спеціалізованого програмного забезпечення	При формуванні стратегій використовується спеціалізоване програмне забезпечення: - Quick Sales – сучасна система організації і управління збутом; - Audit Expert – аналітична система для діагностики, оцінки та моніторингу фінансового стану підприємства; - SAP Business One – система управління підприємствами середнього та малого бізнесу; - Project Expert – аналітичні системи для стратегічного управління.
Технологія стратегічного планування без використання спеціалізованого програмного забезпечення	За такої технології стратегії формуються у вигляді намірів на засадах колективного обговорення стратегічних можливостей підприємства.
За інструментарієм:	
Технологія стратегічного планування з використанням SWOT-аналізу	Використовується аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методологія такого аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому мають бути використані для формування стратегії підприємства. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегій.
Технологія стратегічного планування з використанням Матриці Бостонської консультативної групи «зростання-частка ринку»	Передбачає використання матриці „зростання-частка ринку”. При цьому всі товари фірми диверсифікуються на чотири групи: „важкі діти”, „зірки”, „дійні корови”, „собаки”. Можливими маркетинговими стратегіями є: стратегія підсилювання, стратегія втримування, стратегія підтримування, стратегія скорочування (елімінування).
Технологія стратегічного планування з використанням Матриці «привабливість-конкурентоспроможність»	Основними індикаторами (показниками), що використовуються за оцінкою привабливості галузі (ринку) є: розмір ринку, темпи зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технологічний рівень, та ін. Конкурентоспроможність визначається за такими показниками: розмір, темп зростання, частка ринку за сегментами, прихильність покупців, прибутковість, ефективність розподілу, гнучкість та ін. Розглядаються: стратегія інвестування або вихід з ринку, стратегія низької активності та захисту своїх позицій без додаткових витрат, стратегія продовження діяльності без інвестицій, стратегія аналогічна „зіркам”.
Технологія стратегічного планування з використанням Моделі портфельного аналізу методом „Shell”	За такої технології при формуванні стратегії підприємства використовується модель, яка має назву матриця направленої політики. Ця модель синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи. Модель „Shell” дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік.

1	2
Технологія стратегічного планування з використанням Ділового комплексного аналізу	Цей проект являє собою спробу встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Він дозволяє оцінювати відносну важливість кожного фактора, що спостерігається, виділяти найбільш значущі фактори, що впливають на прибутковість підприємств. Стратегічні рекомендації, які дає портфельний аналіз, носять загальний характер і повинні трансформуватись у конкретні стратегічні цілі.
Технологія стратегічного планування з використанням Матриці Ансоффа	Призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації. Можливі стратегії зростання по товарах/ринках: вдосконалення діяльності, товарна експансія, стратегія розвитку ринку, диверсифікація.

Таким чином на основі аналізу, опрацьованого за темою матеріалу, сформульовано таке трактування терміну „технологія стратегічного планування” – це послідовність виконання операцій з розробки стратегічних планів на усіх рівнях та в різних ланках підприємства.

Залежно від способів та умов складання стратегічних планів можна виділити низку технологій стратегічного планування. Комплексна класифікація технологій стратегічного планування проведена за такими істотними та незалежними ознаками, а саме: за об'єктом стратегічного планування, за вхідною базою стратегічного планування, за рівнем централізації стратегічного планування, за порядком розроблення стратегічних планів, за рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування організацій, за рівнем автоматизації, за інструментарієм. Управління повинне вирішувати питання вибору таких технологій і забезпечити здійснення їх найбільш ефективного використання. *Подальші дослідження* за проблемою варто проводити в напрямку дослідження факторів, які визначають застосування різних видів технологій стратегічного планування.

Література

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: „Академвидав”, 2003. – 416 с. (Альма-матер).
2. Тяг Р. Б. *Планування діяльності підприємства: Навч. посібник.* – К.: МАУП, 1998. – 156 с. – Рос.
3. Шершньова З. Є., Оборська С. В. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. Міщенко А. П. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – Київ: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
5. Орлов О. О. *Планування діяльності промислового підприємства. Підручник.* – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

6. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник.* – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
7. Осовська Г. В. *Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів.* – К.: „Кондор”, 2003 – 556 с.
8. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. *Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник.* – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2001. – 560 с.
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. *Стратегічне управління. Навчальний посібник.* – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

Редакція отримала матеріал 24 березня 2008 р.