



## КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ФІРМОЮ

Наталія КУДЕНКО

Copyright © 2001

**У статті розглянуті основні різновиди концептуальних підходів щодо стратегічного планування фірми – бюджетування, довгострокове і стратегічне планування та стратегічний маркетинговий менеджмент; проаналізовані переваги, недоліки та умови ефективного застосування цих концепцій.**

Потреба у системі стратегічного планування фірми вдало відтворює вислів Кейсі Стенала: “Якщо ти не знаєш куди йдеш, то потрапиш хтозна-куди”. Відтак передбачати майбутній розвиток організації та планувати відповідні дії – життєво важливий елемент діяльності будь-якої фірми.

Залежно від характеру та спрямування науковці виділяють чотири основні різновиди систем стратегічного планування: а) фінансове (бюджетування), б) довгострокове, в) стратегічне, г) стратегічно-управлінське.

Зазначені системи відтворюють еволюційний процес стратегічного планування на фірмі: кожен різновид виник у минулому столітті і ґрун-

тується на попередньому. Дослідження консалтингової фірми МакКінсі, які базуються на аналізі 120 фірм із семи країн світу, засвідчили, що система планування на фірмі проходить еволюцію від фінансової (бюджетування) до стратегічного-управлінської за законами розвитку підприємства. Іншими словами, аналізований розвиток поетапно проходить усі різновиди систем стратегічного планування, розпочинаючи з поточного планування, через довгострокове і стратегічне програмування до стратегічного управління. Основні характеристики вказаних різновидів подані *у табл. 1.*

**1. Поточна планова система** ґрунтується на аналізі річного бюджету і спрямована на прогноз доходу і витрат фірми. Це – система планування «за відхиленнями», тому що увага зосереджується на відхиленнях від запланованого та розробці адекватних заходів щодо їх усунення. Її сутнісне спрямування – реагування на відповідну ситуацію, яка вже відбулася, а основний інструментарій



прогнозу – екстраполяція наявних тенденцій зовнішнього середовища (ринкова, конкурентна структура, а також макросередовище), які будуть збережені і в майбутньому. Такий стан поточної планової системи водночас характеризує її головний недолік, оскільки тенденції згаданого середовища постійно змінюються, де екстраполяція не є адекватним інструментом стратегічного аналізу.

Поточне планування та бюджетування – внутрішньоорієнтована система, одне з керівних положень якої полягає в тому, що незмінність зовнішнього середовища дає змогу нехтувати ним, а основну увагу зосередити на розв'язанні внутрішньофірмових проблем, щонайперше проблеми витрат. Гіперувага поточного планування і бюджетування до витрат – незаперечна перевага аналізованої системи, оскільки вона забезпечує економний підхід до використання ресурсів фірми та ефективний контроль витрат залежно від головної мети її діяльності. Це, зі свого боку, забезпечує плановість у роботі будь-якого успішного підприємства.

**2. Система довгострокового планування** виникла в 50-х роках ХХ століття. Її започаткування і розвиток пов'язані з розробками Ігоря Ансоффа – провідного теоретика стратегічного управління. Сутність цієї системи полягає у прогнозуванні зовнішнього середовища, а основне концептуальне твердження зводиться до того, що тенденції минулого зберігаються і в майбутньому.

Висвітлювана система планування – це довгостроково зорієнтована версія прогнозування майбутнього, що, на відміну від попередньої, розрахо-

вана на 5–10-річний період зrealізування. Крім прогнозу витрат та обсягів збуту, в цій системі є спроби прогнозу й зовнішнього середовища, зокрема розвитку технологій, конкуренції. Проте основним методом прогнозування залишається екстраполяція тенденцій, які склалися.

Відмінності у використанні екстраполяції як основного методу прогнозу в системах поточного і довгострокового планування зводилися до трьох моментів: а) екстраполяція розповсюджувалася не лише на внутрішнє, а й на зовнішнє середовище фірми; б) вона стала більш досконалішою, оскільки була доповнена економіко-математичними методами і моделями, що передбачали використання електронно-обчислювальної техніки; в) термін прогнозу став більш довгостроковим: з одного року він змінився на 5–10-річний період життєдіяльності організації.

Зважаючи на визначальне твердження системи довгострокового планування (минулі тенденції екстраполюються на майбутнє як у внутрішньо- так і в зовнішньофірмовому середовищі), її основний стратегічний недолік полягає в недооцінці ринкових можливостей і реальних загроз. І все ж ця система – істотний крок уперед по відношенню до поточної планової системи і бюджетування. Її сутнісним позитивним моментом є вихід аналізу за межі фірми й зосередження уваги на пізнанні закономірностей зовнішнього середовища. У зв'язку з цим проводиться аналізування розбіжностей між прогнозованим станом обсягу продажу і прибутку та цілями фірми з метою розробки і впровадження необхідних операційних дій у довгостроковому

вимірному контексті (посилення торгової діяльності, підвищення ефективності процесу виробництва, активізація реклами тощо). Така аналітична діяльність отримала назву *gar-analys*, тобто “аналіз розриву”. Розрив виникає тоді, коли прогнозований обсяг продажу та прибутку не задовольняє усвідомлені цілі фірми. Для його усунення потрібні розробка та впровадження тих чи інших змістових дій (наприклад, посилення збутової мережі фірми).

Отже, система довгострокового планування зробила певний внесок в удосконалення методології і методики стратегічного аналізу і являє собою позитивний прогресивний етап в еволюції стратегічних концепцій планового ведення господарської діяльності.

**3. Система стратегічного планування**, або стратегічна планова система. В 60-х роках минулого століття в ринковому середовищі США та країн Західної Європи відбулися докорінні зміни, зумовлені енергетичною кризою, інфляцією, посиленням зовнішньої конкуренції та прискоренням науково-технічного прогресу. Оскільки ці зміни не були пов’язані з минулими тенденціями, то знизилася роль екстраполяції в стратегічному плануванні. Природно, що відбувається інтенсивний пошук нових методів і підходів щодо стратегічних орієнтирів у діяльності фірм та організацій. Саме в цей час посилюється питома вага маркетингу в бізнесі й у системі управління фірмою зокрема. Маркетинг перетворюється на своєрідну філософію бізнесу.

Стратегічна планова система намагається досягти такого розуміння ринкового середовища (особливо споживачів і конкурентів), щоб прогнозувати можливі зміни в ринковому середовищі. Звідси більша динамічність та ефективність цієї системи за попередні: вона виявляє імовірні загрози зовнішнього контуру ринкового середовища, оцінює альтернативні сприятливі шляхи розвитку фірми і, за потреби, змінює стратегічні напрямки її життєдіяльності відповідно до ринкових вимог. Крім того, ситуативний стан роботи стратегічних господарських підрозділів фірми, їх сильні і слабкі сторони розглядають не як незмінні, а як такі, що знаходяться під постійним впливом ринкового середовища і трансформуються разом з ним.

Керівництво господарських підрозділів певним чином впливає на процес стратегічного планування і бере в ньому безпосередню участь. Водночас система аналізованого планування є централізованою, оскільки вище керівництво приймає остаточне рішення щодо цілей і ресурсів фірми. Звідси очевидно, що корпоративний менеджмент відіграє вирішальну роль у системі стратегічного планування: він затверджує остаточний стратегічний план як господарських підрозділів, так і фірми в цілому. Це спричинює потребу в інтеграції різних видів планової діяльності фірми з подальшим трансформуванням її стратегічної діяльності у систему стратегічного управління, яка на сьогодні відображає завершення еволюції стратегічного планування як науково-економічного підходу.

Отже, до переваг системи стратегічного планування відносяться: а) встановлення цілей перспективного розвитку фірми, б) проведення стратегічного аналізу зовнішнього середо-

в

вища і виявлення оптимальних ринкових можливостей і реальних економічних загроз, в) поєднання процесів внутрішнього і зовнішнього аналізу, створення так званого SWOT-аналізу, який нині є найважливішим інструментом будь-якого стратегічного аналізування. Основний недолік експертованої системи – зацентралізований характер планування. Оскільки сучасне ринкове середовище змінюється дуже швидко, то централізація діяльності менеджерів стратегічних господарських підрозділів у річному плановому процесі може істотно знизити мобільність й адаптивність фірми до зовнішніх макроекономічних умов і призвести до негативних наслідків.

**4. Стратегічне управління** як різновид стратегічної концепції виникло всередині 70-х років ХХ століття, коли диверсифіковані фірми динамічних галузей (таких як електроніка) усвідомили, що річний цикл планування вже неадекватний швидким змінам зовнішнього середовища. Річ у тім, що спільною рисою трьох перших управлінських стратегем (бюджетування, довгострокове і стратегічне планування) є їх періодичність, коли стратегічна діяльність базується на періодичній плановій системі, основу якої складає річний план. Фірма створює цей план влітку або восени і використовує його як програму власного розвитку та бюджетування на наступний рік.

Труднощі періодичного планового процесу в тому, що потреба в стратегічному аналізі та прийнятті рішень не завжди виникає упродовж року. Зовнішнє середовище (технологія, конкуренція) можуть змінюватися так

швидко, що зв'язок з річним плановим циклом перешкоджає ефективному розвитку фірми. Тому в 1971 році у Піттсбурзі (США) провели конференцію з питань стратегічного управління. З того часу відбувся розподіл між стратегічним та поточним різновидами управління, а відтак почали закладати теоретичні засади зазначеної концепції.

Основна відмінність стратегічного управління як науково-практичної концепції полягає в наступному. Оскільки цикл планування неадекватний швидким змінам зовнішнього середовища, то виникає проблема ліквідувати імовірні ринкові загрози та вчасно скористатися сприятливими можливостями; а це означає, що стратегічні рішення повинні виходити за межі річного планування. Виявлена проблема стимулювала розвиток відповідних методів і систем, які, зі свого боку, вимагали створення постійної інформаційної бази (маркетингової інформаційної системи) в доповнення до періодичного аналізу. В результаті стратегічне управління орієнтує управлінську діяльність фірми не просто на те, щоб враховувати чинники зовнішнього ринкового середовища, а й на те, щоб упереджувати ринкові зміни, тобто конструювати для неї краще майбутнє.

В науковій літературі не існує єдиного визначення терміну «стратегічне управління». У З. Шершньової та С. Оборської читаємо: «Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та

внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись» [3, с.27]. В. Белошапка та Г. Загорій, характеризуючи головну особливість стратегічного управління від інших концепцій-аналогів, підкреслюють, що «найважливішим відмінним елементом цієї концепції є зосередження уваги на пошуку можливостей впливати на ринкові зміни у вигідному для фірми напрямку» [1, с. 29]. Роберт Моклер, професор одного з університетів США, пише, що стратегічний менеджмент «пов'язаний з рішеннями і діями щодо формулювання стратегій підприємства та управління його операціями для ефективного виконання цих стратегій» [5].

Критичний аналіз літературних джерел з питань стратегічного управління дає змогу вказати на такі синоніми терміну “стратегічне управління”: “стратегічний менеджмент”, “стратегічне ринкове управління”, “стратегічне маркетингове управління”. Словосполучення термінів “ринковий” і “стратегічне ринкове управління”, “маркетинговий” і “стратегічне маркетингове управління” підкреслюють, що розвиток фірми передусім слід пов'язувати із зовнішнім ринковим середовищем та маркетинговими методами його дослідження, а не з її внутрішньою орієнтацією та самоорганізацією. Вони також вказують на активний, наступальний характер стратегічного управління (“створювати майбутнє”), впливати на оточення, а не тільки пристосовуватися до нього. Зокрема, відомо, що активний вплив на ринок – один з фундаментальних принципів маркетингу як концепції управління фірмою.

Г. Хемел та С. Прехелад, характеризуючи особливості стратегічного маркетингового менеджменту, зазначають, що: 1) менеджмент має особливий і далекосяжний погляд у майбутнє, 2) він сфокусований на серцевинній стратегії більше, ніж на базовому процесі, 3) конкурентів треба розглядати як тих, хто створює закони галузевої поведінки, а не тільки наслідують ці закони, 4) конкурентна сила фірми – в інноваціях і стратегіях зростання, а не лише в операційній ефективності [4, с. 122–128]. При цьому повторне узагальнення дає змогу обґрунтувати основні напрямки реалізації фірмою свого стратегічного маркетингового менеджменту:

– *зовнішня, ринкова орієнтація фірми*: вся стратегічна діяльність ґрунтується на маркетингових дослідженнях ринку, а основну увагу зосереджують на аналізі загалу споживачів та інституту конкурентів;

– *розробка ринково зорієнтованої стратегії*, спрямованої виключно на споживача;

– *наступальний характер стратегічної діяльності* фірми, яка активно впливає на події середовища, сама створює майбутнє, а не плететься у хвості подій.

Наступальність та ініціатива в стратегічній діяльності важлива з двох причин: по-перше, найефективніший шлях швидкого й адекватного реагування на ринкові зміни – брати участь у їх створенні (наприклад, шляхом розробки і впровадження нового товару); по-друге, зміни зовнішнього середовища іноді можуть бути життєво значущими для діяльності фірми, і тому варто намагатися впливати на їх появу і розвиток.

Ринкова орієнтація діяльності потребує визначення, збору та аналізу

необхідної маркетингової інформації. Це – основа формування ефективної маркетингової стратегії, яка здійснюється за допомогою системного стратегічного аналізу. Так, дослідження показують що успіхи японських фірм пов'язані з їх довгостратегічною діяльністю, впровадженням складних управлінських моделей і методологічних схем конструювання бажаних перспектив.

До незаперечних переваг стратегічного ринкового менеджменту як синтетичної концепції управління відносяться такі:

- він заснований на методології стратегічного аналізу, концепції, моделі і методологія якого дають змогу отримувати і здобувати інформацію для розв'язання глобальних економічних проблем організації;

- забезпечує системність стратегічних підходів до управління фірмою;
- пропонує стратегічні альтернативи щодо розвитку фірми на основі дослідження ринкових можливостей та розробки відповідних альтернативних стратегій;

- забезпечує ефективне розміщення ресурсів, зважаючи як на мало-прибутковий, але перспективний бізнес, так і на прибутковий, хоча й проблемний, що відтягує на себе основні ресурси;

- допомагає фірмі адекватно реагувати на швидкі зміни ринкового середовища за допомогою широко-панорамного мислення як основи стратегічного ринкового управління;

- охоплює з часом стратегічним мисленням увесь соціоекономічний простір розвитку фірми, у т. ч. стимулює синергійне становлення різних видів її діяльності.

Оскільки процес розвитку систем планування (водночас основних стратегічних концепцій) мав еволюційний характер, то кожна наступна система скоріше доповнювала, ніж докорінно змінювала попередню, мала переваги і недоліки (*див. табл. 2*). І той факт, що більш зріла система покращувала, або зліквідувала слабкості попередньої, зовсім не означає, що найновіша система – стратегічне ринкове управління – є найефективнішою для всіх фірм. Дослідження свідчать, що кожна із стратегічних концепцій може бути застосована тільки за набору певних умов. А тому до головних чинників, які визначають вибір адекватної концепції відносяться: а) зовнішнє середовище, б) специфіка фірми, в) специфіка бізнесу, в якому діє фірма, г) стратегічне спрямування діяльності фірми.

Наприклад, якщо фірма виробляє товари сталого попиту, діє на стабільному ринку збуту і конкурує засобами цінкових переваг, то для неї може бути прийнятна система довгострокового планування. Тому фірми-виробники біржових товарів (сільгоспродукти – пшениця, соя; нафта тощо) у стратегічному розвитку використовують методику саме такого планування. Але якщо ринкові умови швидко змінюються, і товар знаходиться під великим впливом науково-технічного прогресу, а рівень конкуренції високий (електроніка, комп'ютерна техніка), то для ефективного сталого розвитку найкращим є застосування системи стратегічного ринкового управління.

1. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление. – К.: Абсолют-В, 1998.

Таблиця 2

Переваги і недоліки основних стратегічних концепцій управління фірмою

Стратегічна концепція	Основне стратегічне твердження	Переваги	Недоліки
Поточне планування (бюджетування)	Майбутнє є повторенням минулого	- Ефективне керування витратами; - чіткий бюджет; - детальний внутрішній аналіз; - чітка координація внутрішньофірмової діяльності	- Внутрішньофірмова спрямованість стратегічної діяльності; - неврахування впливу зовнішніх чинників на діяльність фірми; - екстраполяція як основний метод прогнозу
Довгострокове планування	Майбутнє не є повторенням минулого, але тенденції минулого зберігаються в майбутньому	- Розпочалося вивчення зовнішнього середовища, що поступово робить фірму зорієнтованою на зовнішнє середовище; - вдосконалюється методика стратегічного аналізу (виникає аналіз розриву – gap-analys)	- Екстраполяція залишається основним методом прогнозу зовнішнього середовища; - неврахування впливу ринкових можливостей і загроз на стратегічну діяльність фірми
Стратегічне планування	Майбутнє можна передбачити	- Встановлення стратегічних цілей у плановій діяльності фірми; - розробка стратегій для реалізації встановлених цілей; - удосконалення методики стратегічного аналізу (виник SWOT-аналіз)	- Зацентралізованість у прийнятті стратегічних рішень; - періодичний характер планів, що заважає вчасно реагувати на швидкі ринкові зміни
Стратегічне маркетингове управління	Майбутнє не тільки можна передбачити, на нього можна впливати, його можна спрямовано створювати	- Поєднання всіх підсистем фірми для реалізації стратегічних цілей і розроблених стратегій; - охоплення стратегічним мисленням усього розвитку фірми; - забезпечення синергічного розвитку різновидів діяльності фірми; - зміна характеру планування з періодичного на циклічний, що дає змогу адекватно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища	- Складність проведення стратегічного аналізу; - труднощі у створенні ефективної організаційної структури управління; - складність налагодження ефективної системи менеджменту

2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. July, 1994  
 Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 1999. 5. Mockler R. Strategic management. – USA, 1993.  
 3. Шериньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – Київ.: КНЕУ, 1999.  
 4. Hamel G.M., Prahalad C.K. Competing for the future. – Harvard business review. –

Надійшла до редакції 12.09.2001.