

УДК 338

**Шишмарьова Л.О.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця***Шишмарьова К.В.***аспірант кафедри менеджменту і бізнесу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена розгляду сутності стратегічного планування у системі стратегічного управління підприємством. Узагальнено поняття стратегічного планування, сформульовані різними авторами. На їх основі запропоновано більш повне визначення поняття стратегічного планування.

**Ключові слова:** стратегічне управління, система стратегічного управління, стратегічне планування, довгострокове планування, стратегія.

### **Шишмарева Л.О., Шишмарева К.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Статья посвящена рассмотрению сущности стратегического планирования в системе стратегического управления предприятием. Обобщены понятия стратегического планирования, сформулированные разными авторами. На их основе предложено более полное определение понятия стратегического планирования.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, система стратегического управления, стратегическое планирование, долгосрочное планирование, стратегия.

### **Shyshmarova L.A., Shyshmarova K.V. STRATEGIC PLANNING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE**

The article considers the essence of strategic planning in the strategic management system of an enterprise. The basic concepts of strategic planning formulated by different authors are summarized. On their basis are proposed more comprehensive definition of strategic planning.

**Keywords:** strategic management, strategic management system, strategic planning, long-term planning, strategy.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на сучасний стан економіки та наслідки світової фінансової кризи, постає питання необхідності кардинальних змін у системі управління, в тому числі у плануванні діяльності підприємства. Будь-яке підприємство існує завдяки управлінню, тому що саме воно забезпечує не тільки його цілісне функціонування і збереження, але й розвиток.

Проблеми стратегічного планування розвитком підприємств займають все більше місця в теоретичних дослідженнях і практичній діяльності менеджерів, що спричинено тим, що стан багатьох підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності. Це підтверджує необхідність втілення у практику ідей і технологій стратегічного планування та актуалізує застосування засад стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем використання стратегічного планування на підприємствах присвячують наукові праці такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як М.М. Алексєєва, І. Ансофф, М. Альберт, В.О. Василенко, Л.Є. Довгань, П. Друкер, М. Мескон, Г. Мінцберг, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, О.О. Орлов, С.Ф. Покропивний, В.С. Пономаренко, М. Портер, А.Г. Поршнев, Ф. Хедоурі, З.Є. Шершньова, О.М. Ястремська та інші. При цьому, на думку автора, не всі аспекти стратегічного планування розглянуто досить повно, тому потребують уточнення і подальшого розвитку.

**Метою статті** є розкриття сутності стратегічного планування у системі стратегічного управління, узагальнення визначень поняття «стратегічне плану-

вання», сформульованих різними авторами та на їх основі запропоновано більш повне визначення стратегічного планування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й врахував основні цілі, які стоять перед ним. Одним із таких інструментів є стратегічне планування, за допомогою якого організація швидше реагує на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічне планування – відносно молодий вид діяльності підприємства. Його предтечею було довгострокове планування, яке бізнес став застосовувати у 50-х роках. Вже довгострокове планування виявилось великим кроком вперед, воно дало можливість підприємству розширити горизонт свого погляду на майбутнє, пов'язати поточну діяльність з більш масштабними завданнями. Наприкінці 60-х років на зміну довгострокового планування приходять стратегічне планування. У стратегічному плануванні, в порівнянні з довгостроковим, простір діяльності підприємства стає більш об'ємним, воно включає в себе аналіз внутрішніх можливостей фірми, зовнішніх конкурентних сил і споживачів, інших факторів що побічно впливають на стратегію підприємства (політичних, міжнародних, культурних, соціальних, економічних, технологічних тощо), та пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень. Крім того, довгострокові цілі підприємства у стратегічному плану-

ванні припиняють бути простим відображенням умов поточної діяльності, а виявляються результатом аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. У процесі розвитку стратегічного планування створена велика кількість методів і моделей стратегічного аналізу, формальних способів вирішення завдань [1].

Перехід від стратегічного планування до стратегічного управління датується 1973 р., коли у США (м. Нешвілл) пройшла перша міжнародна конференція зі стратегічного менеджменту. Стратегічне планування дуже формальне і сильно залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку і потенціалу, використовуваних технологій і вироблених продуктів, поведінки конкурентів, стану економіки тощо. Тому перераховані реалії найчастіше не дозволяють підприємству вирватися за рамки вже заданих обмежень (параметрів, зобов'язань, залежностей від зовнішнього середовища, тенденцій). А на практиці більшість бізнес-ситуацій, з якими стикається підприємство, вимагають реалізації не запланованих, а нестандартних дій. Тому успішні стратегії – це завжди вдале стратегічне бачення менеджерів, тобто результат їхнього стратегічного мислення, але ніяк не стратегічне планування. Цю відмінність між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням описано у роботі С.А. Попова: «Коли компанії зрозуміли різницю між плануванням і стратегічним мисленням, вони змогли повернутися до того, чим насправді має бути процес створення стратегії: спочатку – вловити будь-яку «стратегічність», що менеджер одержує з усіх його джерел (включаючи знання й інтуїцію зі свого індивідуального досвіду і практики інших фахівців організації, точні дані різних маркетингових досліджень тощо); а потім синтезувати «піймані» стратегічні моменти в цілісне бачення головного напрямку, за яким повинен розвиватися бізнес».

Отже, стратегічне планування не може і не повинне підмінювати собою стратегічне мислення, стратегічне бачення й у цілому систему стратегічного

управління. Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегії і, відповідно, невід'ємним елементом системи стратегічного управління [15, с. 35-36].

Для того щоб розглянути сутність стратегічного планування у системі стратегічного управління, необхідно визначити сутність понять «стратегічне управління» та «стратегічне планування».

Визначення поняття «стратегічне управління» різними авторами наведено у таблиці 1.

На основі аналізу таблиці 1 можна зробити висновки, що стратегічне управління визначається як постановка цілей і завдань [3], набір рішень і дій [7], процес [6; 12; 13; 21; 22].

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновки, що, незважаючи на деякі відмінності в них, більшість авторів розглядає стратегічне управління як процес розробки і реалізації стратегії підприємства. Узагальнюючи викладене вище, можна констатувати, що стратегічне управління являє процес, що визначає послідовність дій підприємства з розробки та реалізації стратегії. Воно включає постановку цілей, вироблення стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємин із зовнішнім середовищем, які дозволяють підприємству домагатися вирішення поставлених завдань.

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Тому ефективне стратегічне управління невідмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти й реалізувати стратегію [11, с. 36].

Особливість стратегічного управління полягає в тому, що у ньому дуже мало рутинних процедур і дуже багато творчості, тобто дуже велика роль мистецтва. Тому теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних задач управління підприємствами і виділення окремих управлінських схем та положень, які вказують, за допомогою чого можна домогтися успішного результату [10, с. 113].

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегічне управління» різними авторами

Автор, джерело	Визначення
І. Ансофф [3]	Стратегічне управління – це постановка цілей і завдань організації та з підтриманням низки взаємовідносин між організацією та оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприятливою до зовнішніх вимог.
О. Віханський [5]	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.
М. Володькіна [6]	Стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку і реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.
Ричард Л. Дафт [7]	Стратегічне управління – це набір рішень і дій з формулювання та впровадження стратегії, призначеної забезпечити компанії найкраще конкурентне становище у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей.
М. Маркова, С. Кузнєцова [12]	Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та погрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.
М. Мартиненко [13]	Стратегічне управління – це сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій діяльності та виконання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.
А. Поршнев, З. Румянцева, Н. Саломатін [21]	Стратегічне управління – це процес, який визначає послідовність дій організації з розробки і реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, вироблення стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації добиватися вирішення поставлених завдань.
З. Шершньова, С. Оборська [22]	Стратегічне управління – це багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Як зазначалося раніше, стратегічне планування є сутнісною основою стратегічного управління. У таблиці 2 наведено визначення стратегічного планування згідно з поглядами різних авторів, які займалися вивченням даного питання.

На основі аналізу таблиці 2. можна зробити висновки, що стратегічне планування визначається як комплексне планування [1; 17], особливий вид планової роботи [4], форма вироблення і представлення економічної стратегії [9], сукупність (набір) дій і рішень [11; 14], процес [2; 8; 19; 21; 22], система стратегій [20], вид діяльності [18]. Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на деякі відмінності в них, більшість авторів розглядає стратегічне планування як процес розробки (формування) стратегії підприємства.

Характеризуючи ці визначення, можна сказати, що не одне з цих визначень повністю не розкриває сутність стратегічного планування. Деякі автори дають дуже вузький та неповний зміст поняття стратегічного планування, вказуючи напрям діяльності підприємства, але не уточнюючи, у який спосіб треба ним керувати. Інші не враховують необхідність корегування дій та рішень, якщо зовнішні або внутрішні умови зміняться. Стратегічне планування не зводиться тільки до розробки економічної стратегії, воно потребує розробки комплексу стратегій, який складається з корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій. У деяких визначеннях нічого не говориться про формулювання цілей підприємства при здійсненні та зміні планів.

Стратегічне планування полягає у розробці стратегії. У свою чергу стратегія – це напрям розвитку

організації, який відображений у всебічному комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення її цілей [13, с. 175].

Велика робота стосовно даного поняття проведена В.Д. Немцовим та Л.Є. Довганем [16], які стверджують, що більшість західних та східних фірм використовує стратегічне планування для того, щоб зміцнити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувався зовні та всередині організації.

Проаналізувавши погляди багатьох авторів, які займалися питаннями стратегічного планування [1; 8; 13; 14; 16; 22; 23], необхідно відзначити, що воно характеризується такими особливостями:

- 1) передбачає різноманіття видів планової діяльності підприємства: система стратегічного планування узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне планування, а також маркетинговий і функціональний плани фірми;
- 2) є багатоетапним, послідовним і паралельним процесом, що охоплює безліч рішень, і перш за все такі як розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, організаційне довгострокове передбачення;
- 3) служить основою для будь-якого іншого виду планування;
- 4) передбачає перспективний напрямок розвитку підприємства;
- 5) визначає основні види діяльності;
- 6) передбачає єдину систему маркетингової, проєктної, виробничої та фінансової діяльності;
- 7) для кожного підрозділу підприємства встановлює цілі, узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства;

Таблиця 2

**Визначення поняття «стратегічне планування» різними авторами**

Автор, джерело	Визначення
Р.Л. Акофф [1]	Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати.
М.М. Алексєєва [2]	Стратегічне планування – це процес визначення загальних напрямів діяльності підприємства.
І.М. Бойчик [4]	Стратегічне планування – це особливий вид планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів, програм і планів.
О.І. Ковтун [9]	Стратегічне планування – це форма вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто форма визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку.
М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька [11]	Стратегічне планування – це сукупність дій і рішень, зроблених керівництвом, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.
М. Мескон [14]	Стратегічне планування – це набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.
А.Г. Поршнев [21]	Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.
С.Ф. Покропивний [8]	Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.
К. Ридинг [17]	Стратегічне планування – це планування, яке полягає у визначенні вектора розвитку компанії, який підтримує як її керівництво, так і співробітники.
М.Г. Саєнко [19]	Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.
І.В. Смолін [20]	Стратегічне планування – це система стратегій підприємства, яка поєднує: корпоративну (загальну), конкурентні, функціональні, операційні та територіальні стратегії.
Е.А. Уткін [18]	Стратегічне планування – це особливий вид наукової та практичної діяльності, що полягає у розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проєктів, програм, планів), які передбачають висунення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до змін зовнішніх умов.
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [22]	Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.



8) встановлює показники діяльності для наступного контролю;

9) визначає завдання і політику підприємства;

10) передбачає альтернативні дії фірми на довгостроковий період;

11) містить системний підхід до оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства;

12) є функцією напрямку, а не часу, так як зосереджено на цілях підприємства, а не даному періоді часу;

13) містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Зазвичай стратегічне планування розраховується на тривалий період, хоча на багатьох підприємствах стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (що більш прийнятно для українських підприємств, що діють в умовах високої невизначеності). Разом з тим стратегічне та довгострокове планування – це не одне і те ж. Стратегія не просто зосереджена на даному періоді часу, вона включає в себе усю сукупність глобальних ідей розвитку фірми. Тому вона є функцією напрямку, а не часу [23, с. 30-31].

Для розвитку фірми потрібні як довгострокові, так і середньострокові плани. Планування показників на п'ять і більше років вперед дає уявлення про те, які заходи треба прийняти зараз, щоб досягти запланованих на довгострокову перспективу показників.

Основна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає у трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій зростання. Керівники організації зазвичай виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності поліпшуються порівняно з минулим, і цю посылку закладають в обґрунтування плану. Типовий результат такої практики – постановка оптимістичних цілей розвитку, з якими не сходяться реальні результати. Вони можуть бути вище, але частіше істотно нижче планованих.

У системі стратегічного планування не робиться припущення, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив організації, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі [23, с. 32].

Для того щоб удосконалити систему управління, потрібно розробити нові підходи до процесу планування, яке являється однією із основних функцій стратегічного управління. Вдале стратегічне планування в змозі забезпечити основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, які орієнтовані на розробку стратегічних планів.

З урахуванням узагальнення приведених визначень (табл. 2) та розгляду сутності стратегічного планування пропонується таке формулювання цього поняття: «Стратегічне планування – це адаптивний процес розробки специфічних стратегій для досягнення головної мети підприємства на основі складання системи планів в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища».

**Висновки.** Стратегічне планування – це найбільш важливий елемент стратегічного управління, який є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей. Будучи ланками одного ланцюга, стра-

тегічне планування і стратегічне управління мають розходження в цілях і методах реалізації. Планування включає тільки початкові етапи стратегічного управління, такі як визначення місії, бачення, обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому періоді, розробка стратегії. Але планування не включає реалізацію стратегії і оцінку результатів від цієї реалізації.

У даний час стратегічне планування зайняло своє місце серед функцій менеджменту. Багато в чому воно набуло нового змісту, збагатилося за рахунок синтезу з гуманізованим підходом. Сьогодні поряд з формальними, кількісними методами стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним способом досягнення успіху в бізнесі, воно в той же час створює основу для успішної діяльності фірми.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: ЮНИТИ, 1972. – 344 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К.: Атака, 2004. – 480 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
6. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – К.: Знання-Прес, 2002. – 148 с.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
8. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник; 2-ге вид., стереотип. / О.І. Ковтун. – Львів: Новий Світ-2000, 2006. – 388 с.
10. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В.О. Коюди. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
11. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 76 с.
12. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
13. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
14. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
16. Немцев В.Д. Стратегический менеджмент: навч. посібн. / В.Д. Немцев, Л.Е. Довгань. – К.: ТОВ УВПК «Екс Об», 2001. – 560 с.
17. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества: пер. с англ. / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
18. Стратегическое планирование: учебник / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКСМОС, 1999. – 438 с.
19. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саенко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
20. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: автореф. дис. ... докт. екон. наук / Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2005. – 33 с.
21. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
22. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
23. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Т.М. Хміль, С.К. Василек, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 136 с.