Стратегічне планування в організації

1 Сутність, мета і принципи стратегічного планування. Етапи стратегічного планування

Функція планування припускає рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досяг­ти цих цілей. По суті своїй, функція планування відповідає на три на­ступні основні питання:

Де ми знаходимося на даний час? Керівники повинні оцінювати сильні і слабкі сторони організації в таких важливих областях як фі­нанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, тру­дові ресурси. Все це здійснюється з метою визначити, чого може реа­льно добитися організація.

Куди ми хочемо рухатися? Оцінюючи можливості і загрози в навко­лишньому організацію середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні чинники, економічні умови, технологія, постачання, соціальні і культурні зміни, керівництво визначає, якими повинні бути цілі органі­зації і що може перешкодити організаціям досягти цих цілей.

Як ми збираємося зробити цеі Керівники повинні вирішити як у загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво прагне встановити основні напрями зусиль й ухвалення рішень, які забезпечать єдність мети для всіх членів організації. Іншими словами, планування — це один із спо­собів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зу­силь всіх членів організації до досягнення її загальних цілей.

Планування в організації не є окремою одноразовою подією через дві істотні причини. По-перше, хоча деякі організації припиняють іс­нування після досягнення мети, ради якої вони спочатку створювали­ся, багато хто прагне продовжити існування якомога довше. Тому вони наново визначають або міняють свої цілі, якщо повне досягнення пер­винних цілей практично завершено.

Друга причина, по якій планування повинне здійснюватися безпере­рвно, — це постійна невизначеність майбутнього. Через зміни в навко­лишньому середовищі або помилки в думках, події можуть розвертатися не так, як це передбачало керівництво при виробленні планів. Тому пла­ни необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Залежно від глибини і тривалості терміну, на який складаються плани, розрізняють стратегічне, тактичне й оперативне планування. Останнім часом багато авторів крім цих трьох видів планування виді­ляють ще і генеральне планування.

Генеральне планування є набором дій і рішень, зроблених керівни­цтвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Так само однією із задач генерального планування є визначення місії організації, мова про яку піде нижче. В процесі генерального планування розробляють­ся основні напрями подальшої діяльності організації, здійснюється ви­бір сфер діяльності.

Виходячи з напрямів генерального планування, вищим керівницт­вом розробляються стратегічні плани.

Задача стратегічного планування — забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою. Пітер Лоранж бачить чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування. До них відносяться: розподіл ресурсів, адаптація до зов­нішнього середовища, внутрішня координація і організаційне страте­гічне передбачення.

Оскільки ресурси обмежені, дуже важливо для успішної діяльності правильно їх розподілити між підрозділами організації для максима­льного досягнення поставлених цілей.

Адаптацію слід розуміти як дії стратегічного характеру, які по­кращують відносини компанії з її оточенням.

Координація включає відображення сильних і слабких сторін орга­нізації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій [10, с. 282—283].

Стратегічне передбачення це здатність вчитися на минулих рішеннях.

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися обширними дослі­дженнями і фактичними даними. Він додає фірмі визначеність і інди­відуальність. Нарешті, стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого періоду часу, але й бути достатньо, гнучким, щоб, при, необхідності можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію.

Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу та вра­ховує те, що конфліктне і постійно змінюване ділове й соціальне сере­довище робить постійні коректування неминучими. Що стосується тривалості періоду, на який складається стратегічний план, то вона може варіювати залежно від ступеня стабільності економічних умов, в яких функціонує організація. Для стабільних економічних умов стра­тегічний план може бути розроблений на 5—12 років. В нестабільних економічних умовах стратегія розробляється на 3—5 років. Тривалість періоду планування визначається вищим керівництвом з урахуванням дії зовнішніх чинників впливу на організацію.

Вигода стратегічного планування в тому, що, ухвалюючи обґрун­товані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію. Планування допомагає створити єдність загальної мети усередині ор­ганізації.

До етапів стратегічного планування належать: визначення місії ор­ганізації, розробка цілей, які забезпечують виконання місії, аналіз зов­нішнього та внутрішнього середовища організації, обрання найкращої з існуючих стратегічних альтернатив, формулювання стратегії розвит­ку організації, розробка заходів, що забезпечують реалізацію обраної стратегії, оцінка обраної стратегії (рис. 13).

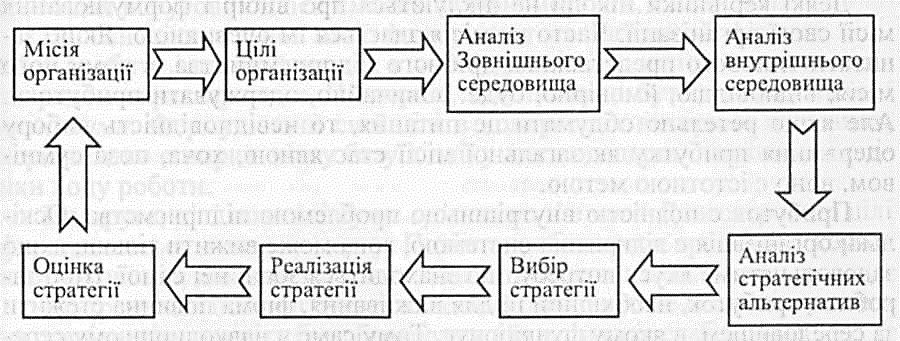


Рис. 1. Етапи стратегічного планування [10, с. 284]

Якщо оцінка задовольняє вимогам керівництва підприємства, то стратегія вважається доцільною для реалізації і процес стратегічного планування починається наново. Якщо ж оцінка незадовільна — роз­робники повертаються до етапу визначення місії або формулювання цілей та переглядають їх з метою вдосконалення (тобто процес має зворотній зв'язок — вплив на «входи» задля покращення «виходів»).

2. Місія підприємства. Стратегічні цілі

Місія — чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для ви­значення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулю­вання місії повинне містити наступне:

1. Задача фірми з погляду її основних послуг або виробів, її основ­них технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?
2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.
3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує усередині фірми? Якого типа людей привертає цей клімат?

Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору якнайкращої альтернативи.

Без визначення місії як орієнтиру керівники мали б за основу для ухвалення рішень тільки свої індивідуальні цінності.

Деякі керівники ніколи не піклуються про вибір і формулювання місії своєї організації. Часто це місія здається їм очевидною. Якщо за­питати типового представника дрібного підприємництва, в чому його місія, відповіддю, ймовірно, буде: «Звичайно, одержувати прибуток». Але якщо ретельно обдумати це питання, то невідповідність вибору одержання прибутку як загальної місії стає явною, хоча, поза сумні­вом, воно є істотною метою.

Прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. Оскі­льки організація є відкритою системою, вона може вижити тільки, якщо задовольнятиме якусь потребу, що знаходиться зовні неї самої. Щоб за­робити прибуток, необхідний їй для виживання, фірма повинна стежити за середовищем, в якому функціонує. Тому саме в навколишньому сере­довищі керівництво підшукує загальну мету організації. Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинне відповісти на два питання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольни­ти?» Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує ре­зультати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації бу­дуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Необхідність вибору місії була визнана видатними керівниками за­довго до розробки теорії систем. Генрі Форд, керівник, що добре ро­зумів значення прибутку, визначав місію компанії «Форд» як надання людям дешевого транспорту. Він правильно відзначав, що, якщо хтось це робить, то прибуток навряд чи пройде мимо.

Вибір такої місії організації, як прибуток, обмежує можливість ке­рівництва вивчати допустимі альтернативи при ухваленні рішень.

Багато некомерційних організацій мають так багато різних «клієн­тів», що їм важко представити відповідне формулювання мети. Хороші приклади можуть дати установи федерального уряду. Передбачається, що міністерство торгівлі повинне сприяти торгівлі. Але, на додаток до задоволення потреб американського підприємництва, міністерство тор­гівлі повинне також задовольняти потреби Конгресу, Президента і аме­риканської громадськості. Аналогічним чином лікарня повинна забезпе­чувати своїх пацієнтів, лікарів, медичних сестер, технічних працівників і місцеве суспільство, в якому вона здійснює свою діяльність. Не дивля­чись на ці труднощі, некомерційна організація повинна сформулювати відповідну, орієнтовану на «клієнта» місію для себе самої.

Для малої організації небезпека полягає у виборі дуже складної мі­сії. Тоді як гігант «ІВМ» може і повинен визначати свою місію як за­доволення інформаційних потреб, новачок в галузі ЕОМ може обме­жити свою мету спочатку наданням програмного забезпечення, сумісного з «ІВМ», або устаткування для обробки текстів, або мікро-ЕОМ для побутових цілей і малих підприємств [Ю, с.288-292].

На основі загальної місії формулюються загальний фірмові цілі. Щоб зробити істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володі­ти рядом характеристик. По-перше, цілі повинні бути конкретними і вимірними. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших вирішень і оці­нки ходу роботи.

По-друге, цілі повинні бути орієнтовані в часі. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються средньо- і корот­кострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

По-третє, цілі повинні бути досяжними. Якщо цілі не досяжні, прагнен­ня працівників до успіху буде блоковано, а їх мотивація слабшатиме.

По-четверте, цілі повинні взаємно підтримувати одна одну — тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримую­чими веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому, випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформу­лює, потім проінформує про них підлеглих і стимулюватиме їх досяг­нення у всій організації [10, с. 293—295].

3. Сутність стратегій. Стратегічний набір і його розробка

Існує декілька базових стратегій, які можуть бути вибрані орга­нізаціями залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, що склалися.

Для стратегії обмеженого зростання характерне встановлення ці­лей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Така стра­тегія застосовується в зрілих галузях промисловості із статичною тех­нологією, коли організація в основному задоволена своїм положенням. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найз­ручніший і якнайменше ризикований спосіб дій.

Стратегія зростання має на увазі щорічне значне підвищення рівня ко­ротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, які швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту то­варів. Зовнішнє зростання може бути здійснено у вигляді об'єднання фірм.

При стратегії скорочення рівень переслідуваних цілей встановлю­ється нижче досягнутого у минулому. В межах цієї стратегії може бу­ти декілька варіантів:

1. Ліквідація — повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.
2. Відсікання зайвого — відділення (продаж, реорганізація і т.п.) від фірми збиткових підрозділів.
3. Скорочення і переорієнтація — скорочення кількості рівнів, опе­рацій до більш керованого.

До стратегії скорочення вдаються, коли показники діяльності ком­панії продовжують погіршуватися.

Стратегія комбінування є об'єднанням будь-яких з трьох згаданих стратегій. її дотримуються крупні фірми, що активно діють в декіль­кох галузях [10, с. 305—307]. Зовнішнє середовище, враховуючи мік-ро- і макрорівень, формує повністю визначену систему ресурсів (за їх складом, структурою і якісними характеристиками), якими може воло­діти підприємство для виконання своєї місії.

Успіх будь-якої фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняла фірма, стратегічно про­думану чи таку, що найбільш правильно визначає: місце, час, товар і його ціну. Інакше кажучи, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. При цьому роз­робка тої чи іншої стратегії значною мірою залежить від організацій­ного рівня розробки стратегій.

В диверсифікованих компаніях стратегії розробляються на чоти­рьох різних організаційних рівнях. На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні стратегічного планування, тобто корпоратив­на стратегія відсутня (табл. 14). Найбільш доцільно розглядати рівні організації з точки зору ієрархії, коли «останній», вищий ступінь пред­ставляє компанію в цілому, а інші «поверхи» — різні її підрозділи і відділи. Перед кожним рівнем стоять особливі завдання, що і визначає специфіку прийнятих в них стратегій. В міру просування вниз по ієра­рхічній драбині організації вони, швидше за все, будуть відрізнятися від корпоративної стратегії, але будуть спрямовані на досягнення зага­льної (ділової) стратегії підприємства.

Таблиця 14

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень стратегії | Відповідальні особи | Заходи кожного рівня |
|  |  | Створення і управління господарським ви- |
|  |  |
| Корпоратив­на стратегія | Керівники вищого ра­нгу, інші ключові ме­неджери (рішення звичайно приймаються радою директорів) | сокопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компа­ній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає планам керівництва).  Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення йо­го в конкурентну перевагу. |
|  |  | Встановлення інвестиційних пріоритетів і |
|  |  | напрямів корпоративних ресурсів у най- |
|  |  | більш привабливі сфери діяльності |
| Ділова стратегія | Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення звичайно приймаються корпора- | Розроблення заходів, спрямованих на поси­лення конкурентоспроможності і збере­ження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій функціональ- |
|  | тивними керівниками чи радою директорів) | них основних підрозділів.  Зусилля з розв'язання специфічних питань і |
|  |  | проблем компанії. |
|  |  |
| Функціона­льна стратегія | Керівники середньої ланки (рішення при­ймаються головою підрозділу) | Дії з підтримки ділової стратегії і досяг­нення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання передбачень менеджерів на місцях. |
| Виробнича  (операційна)  стратегія | Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціо­нальних служб, відді­лів, виробничих під­розділів) | Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу. |

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗА РІВНЯМИ ІЄРАРХІЇ [З, С. 34]

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для дивер-сифікованої компанії. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності якими вона займається. Вона складається з дій, що починаються для утвердження своїх пози­цій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії.

Основне поняття корпоративної стратегії полягає в тому, як дивер-сифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галу­зях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшенні діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

Головна проблема диверсифікованості — це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промислової буде діяти ком­панія і яким чином — шляхом відкриття нової компанії чи придбання існуючої (стійкого лідера, знову утвореної компанії, проблемної фірми, але з добрими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декілько­ма галузями промисловості, чи пошириться на багато з них, що і буде визначати позицію компанії в кожній з цільових галузей.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекоме­ндацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління.

Керівники ключових виробництв також можуть брати участь у розробці стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються і приймаються радою директорів корпорації. Для окремої компанії, що займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії збі­гаються, тому що стратегія компанії розробляється для одного-єдиного виду діяльності. Розходження між корпоративною і діловою стратегією існує тільки в диверсифікованій компанії.

Ділова стратегія націлена на встановлення і зміцнення конкуренто­спроможної довгострокової позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється за такими основними напрям­ками:

1. Реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політиці й в інших значимих сферах.
2. Розробка конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підхо­дів, що можуть дати міцну перевагу перед, конкурентам.
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.

4. Рішення стратегічних проблем, актуальних у даний момент.  
Ясно, що ділова стратегія містить у собі будь-які кроки і ходи, які

керівництво вважає за доцільне здійснити, з огляду на конкуренцію, економічні і ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові за­конопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.

Іноді зміни зовнішніх факторів сильно ускладнюють розробку пра­вильної стратегії, наприклад, виробники сигарет стикаються із серйоз­ними труднощами через проведену антинікотинову кампанію.

Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити солідну кон­курентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може роз­раховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує про­грати більш сильним конкурентам і залишити ся на другорядних по­зиціях.

Розробка ділової стратегії, що дає конкурентну перевагу, вимагає: вирішення питання про те, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу; розробки таких характеристик пропонованої продукції, що здатні залучити покупця і виділити компанію із сере­довищі інших конкурентів; нейтралізації конкурентних заходів су­противників.

Стратегія конкуренції, як правило, буває одночасно атакуючою й оборонною — деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові по­зиції конкурентів чи, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові ме­тоди конкурентної боротьби. Трьома основними конкурентними під­ходами є: прагнення стати виробником з низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, засновану на витра­тах); досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перева­га, незвичайно висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом більш якісного виконання роботи у порівнянні з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Усередині компанії ділова стратегія торкається дій з розвитку на­вичок і способів роботи, необхідних для досягнення конкурентних пе­реваг. Успішні ділові стратегії, як правило, спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності фірми.

Професіоналізм в основних сферах діяльності означає, що компа­нія працює в цій галузі особливо добре в порівнянні з конкурентами. Це є свого роду проявом її конкурентоспроможності. Професіоналізм в основних сферах діяльності належить до наукових розробок, доско­налості технологічного процесу, виробничих потужностей, продажу і розподілу, обслуговування покупців і до всього, що пов'язане з конку­рентною стороною плану виробництва чи маркетингу сервісного об­слуговування. Професіоналізм являє собою особливий, специфічний досвід роботи і навички, якими не володіють конкуренти і які вони не можуть отримати за короткий відрізок часу.

Керівник несе відповідальність за виконання стратегічних дій, схвалених керівниками вищої ланки (радою директорів і/чи керівни­ками корпорації). У разі потреби він зобов'язаний інформувати вищу ланку про нові важливі зміни, відхилення від плану, а також можливий перегляд стратегії. У диверсифікованих корпораціях менеджери гос­подарських підрозділів можуть нести додаткову відповідальність за контроль відповідності стратегії свого підрозділу корпоративній стра­тегії і цілі корпорації загалом.

У більш широкому значенні ділова стратегія повинна бути орієн­тована на об'єднання стратегічних зусиль у функціональних підрозді­лах корпорації (закупівлі, виробництво, НДДКР, фінанси, кадри, про­даж і маркетинг, а також розподіл).

Стратегічна єдність і координація дій різних напрямків функціона­льної сфери діяльності підсилюють ділову стратегію. Термін «функці­ональна стратегія» належить до управлінського плану дій окремого підрозділу чи функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу. Стратегія маркетингу компанії, наприклад, може являти со­бою управлінський план захоплення частини ринку в якому-небудь виді діяльності. Функціональна стратегія, хоча і є більш вузькою в по­рівнянні з діловою стратегією, конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків забезпечення управління окремими підрозді­лами чи функціями бізнесу.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної діло­вої стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробницт­ва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і дося­гнення виробничих цілей і місії компанії.

Головна відповідальність за формування функціоналі стратегії звичайно покладається на керівників підрозділів. При виконанні стратегії керівник підрозділу працює в тісному контакті зі своїми за­ступниками і найчастіше обговорює основні питання з головами ін­ших підрозділів.

Якщо керівники функціональних напрямків проводять свою стра­тегію незалежно один від одного чи від керівника господарського під­розділу, то це може привести до появи нескоординованих чи конфлік­тних стратегій. Інакше: скоординовані і взаємодоповнюючі стратегії необхідні для успішної реалізації ділової стратеги. Ці стратегії, як і мета, повинні бути взаємо підтримуючими. Простіше кажучи, марке­тингова стратегія, виробнича стратегія фінансова стратегія і стратегія роботи з персоналом повинні бути взаємопов'язаними, а не тільки пе­реслідувати свої досить вузькі цілі. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоорди-новані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточ­ного схвалення, то обов'язок керівника — визначити невідповідність і усунути її.

Виробнича (операційна) стратегія належить до ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, керу­вання запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Виробничі стратегії, незважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями більш високого рівня, доповнюють і завершують зага­льний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за роз­робку даного типу стратегій лягає на керівників середньої ланки, ви­робничих (лінійних) менеджерів, пропозиції яких повинні бути розгля­нуті і прийняті вищим керівництвом.

Незважаючи на те, що операційна стратегія є нижчим рівнем (ос­новою піраміди) розробки стратегії корпорації, її важливість не можна недооцінювати. Наприклад, провал одного виробничого підрозділу при реалізації стратегічних завдань з досягнення заданого обсягу ви­робництва, рівня собівартості продукції і якості може знизити показ­ники всієї компанії з продажу і одержання прибутку і внести сум'яття в загальні стратегічні дії.

Не можна применшувати важливість стратегічних дій, прийнятих на тому чи іншому управлінському рівні. Менеджери середньої ланки управління — складова частина команди з розробки стратегії корпора­ції. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всі­єї корпорації завдання, і необхідно мати стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всієї компанії.

Регіональному менеджеру (при розосередженому виробництві) не­обхідна стратегія, адаптована до особливостей ситуації в регіоні і мети, що стоїть перед ним. Менеджеру з виробництва необхідна стратегія, взаємозалежна з цілями підприємства, сформульованими в рамках зага­льного плану дій, і з будь-якими стратегічно близькими проблемами, що існують на підприємстві. Менеджеру з реклами, звичайно, необхідна стратегія, що забезпечує максимальну аудиторію для проведення рекла­мних заходів, але в рамках заданого бюджету [3, с. 36—41].

4. Стратегічні плани, їхня структура і показники. Стратегічні програми і проекти

Стратегічне управління повинне поєднуватися з практикою по­точного менеджменту. Завжди необхідно пам'ятати, що «стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім рі­шень, прийнятих сьогодні» (Пітер Друкер).

На стадії стратегічного маркетингу повинні бути розроблені нор­мативи конкурентоспроможності товарів і фірми в цілому, що повинні враховувати використання наявних і перспективами переваг фірми, а також стратегічні параметри товарних ринків.

Обрії стратегічного планування визначаються складністю і пері­одами відновлення продукції, що випускається, віком підприємства і його особливостями. Наприклад, в електронній промисловості страте­гія фірми може розроблятися на 3-4 роки, машинобудуванні — на 3-5 років, будівництві і— 5-7 років.

Специфіка стратегічного планування полягає в такому:

* у стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;
* загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному пла­нуванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;
* стратегічне планування більшою мірою характеризується неви­значеністю (ризики в рамках стратегічного планування оцінити склад­ніше);
* для стратегічного планування необхідна великий обсяг інфор­мації про умови навколишнього середовища, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньо фірмовому аналізі, а та­кож на інформації про події, що здійснилися;
* стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;
* стратегічне планування звичайно охоплює підприємство в ціло­му і всі його активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчестоящими ор­ганізаційними ланками;
* стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному мас­штабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей.

Початковим і особливо складним етапом стратегічного плануван­ня, на який часто мало звертають увагу керівники, є виявлення «вузь­ким місць» у реалізації масштабних намірів підприємства, що стри­мують вихід на досягнення стратегічних обріїв. Це здійснюється шляхом аналізу ситуації в рамках окремих проблем або комплексно в розрізі всього діапазону існуючих проблем.

Цей етап планування є важливим тому, що безперервність виник­нення проблем стратегічного характеру являє собою обов'язкову влас­тивість будь-якого гармонійно і динамічно розвинутого підприємства. Завершальним етапом стратегічного планування є розробка механізму реалізації намічених планових заходів. Стратегічний план як комплек­сний плановий документ може складатися з таких розділів:

1. Зміст.
2. Передмова (виконавче резюме).
3. Опис фірми.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія відновлення продукції, що випускається.
7. Стратегія розвитку виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Стратегія природоохоронних заходів фірми.
12. Стратегічний фінансовий план.
13. Забезпечення реалізації стратегії фірми.
14. Додатки.

Цей зміст стратегічного плану має індикативний (рекомендацій­ний) характер. Він може варіюватися й уточнюватися (розширювати­ся, поглиблюватися) залежно від виду підприємства, рівня планування й обраної базової стратегії [3, с. 248—250].

Зразковий перелік дій і процесів з ухвалення управлінського рі­шення в галузі стратегічного планування полягає в наступному:

1. Підготовка до роботи. Аналіз рівня планової роботи; виявлення проблеми і постановка цілей; визначення кола завдань з планування; формування групи для виконання планових робіт; видання документа (програми, накази, розпорядження) по виконанню роботи.
2. Інформаційне забезпечення. Встановлення вимог до інформації; встановлення джерел інформації; визначення каналів одержання інфо­рмації; оформлення доступу до інформації; визначення переліку і виду інформації; збір і кодування інформації; перевірка повноти і вірогідно­сті інформації; селекція і фільтрація інформації; якісний аналіз інфор­мації.
3. Виявлення конкурентоспроможності товару. Дослідження рин­ку; визначення тенденцій товару і виробництва на 5-10 років; виявлен­ня факторів макро- і мікросередовища, що впливають на конкуренто­спроможність товару; сегментація ринку; структуризація проблеми і побудова дерева показників конкурентоспроможності нового товару.
4. Визначення можливості ресурсного забезпечення. Визначення ресурсоємності товару і її оптимізація з використанням методу функ­ціонально-вартісного аналізу (ФСА); аналіз умов реалізації цілей; про­гнозування потреб у різних видах ресурсів; прогнозування можливос­тей виготовлювача і споживача товару; балансування потреб і можливостей.
5. Ранжирування цілей. Формування й узгодження нормативів по­ліпшення екологічних, ергономічних і техніко-економічних показників нового товару; визначення пріоритетів і черговості реалізації цілей; упорядкування цілей за рівнями ієрархії; побудова дерева кінцевих ці­лей; розробка організаційного проекту забезпечення дерева цілей.
6. Формування планових завдань. Уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формування завдань конкретним виконавцям; оптимізація термінів виконання завдань; побудова оперограми (доку­мента з виконання планових рішень) і план контролю; планування під­готовки кадрів.
7. Оформлення планових документів. Вибір форми планового до­кумента (програма, технічне завдання, план і т.п.); виконання додатко­вих розрахунків, їхнє техніко-економічне обґрунтування; оформлення проекту планового документа, його узгодження і затвердження; тира­жування і доведення планового документа до виконавця.
8. Реалізація рішень, контроль їхнього виконання і мотивація. Ви­дання наказу (розпорядженні) про виконання планового документа і доведення його до виконавця; організація виконання планових за­вдань; облік і контроль виконання планових завдань; мотивація вико­нання планових завдань якісно і точно в термін; організація регулю­вання (зворотного зв'язку) планових завдань за вимогами споживачів чи новинками науково-технічного прогресу в даній галузі [3, с. 251— 252].

Стратегічне планування може включати такі різновиди робіт як підготовку проектів та програм розвитку підприємства. Проект — це вкладення матеріальних, фінансових, людських і інтелектуальних ре­сурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату в певний термін. Очевидно, що всі проекти є інвестиційними, але вони можуть бути комерційними (підприємницькими) або некомерційними.

Проект як система діяльності існує впродовж обмеженого часу, який необхідний для досягнення певної мети. Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є не циклічною діяль­ністю: кожний проект має певний початок і певний кінець. Проекти можуть виконуватися на всіх організаційних рівнях. Вони можуть охоплювати один підрозділ або виходити за рамки організації, привер­таючи різні форми партнерства. Проекти є найважливішими компоне­нтами стратегії організації бізнесу.

У сучасному розумінні проекти — це те, що змінює наше оточен­ня: будівництво житлового будинку або промислового об'єкту, про­грама науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створен­ня нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат і тому подібне. Якщо в результаті реалізації проекту створюється фізичний об'єкт, то визначення проекту може бути конкретизовано таким чи­ном. Проект — цілеспрямоване, заплановане створення або модерніза­ція фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної і організацій­ної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

Проект може бути представлений як система. Система — це група елементів (люди, технічні елементи), організованих таким чином, що вони діють як одне ціле для досягнення певної мети. У деяких галузях об'єкти є настільки складними, що робота щодо цих об'єктів здійсню­ється шляхом реалізації декількох проектів. Група проектів, управлін­ня якими для отримання прибутків здійснюється в комплексі назива­ється програмою.

Завдання для самоконтролю

1. Чого прагне досягти керівництво за допомогою планування? Назвіть види планування залежно від глибини і тривалості терміну, на який складаються плани.
2. Що таке генеральне планування?
3. В чому полягає задача стратегічного планування? Що таке загальний стратегічний план?
4. На яки терміни може розроблятися стратегічний план в залежності від ступеня стабільності економічних умов?
5. Назвіть етапи стратегічного планування. Що повинно бути відобра­жено у місії організації?
6. Назвіть основні вимоги, що всуваються до цілей організації.
7. Які стратегії називають базовими?
8. Скільки рівнів стратегії існує в диверсифікованих та в одногалузевих компаніях?
9. Чим визначаються межі стратегічного планування?
10. Надайте визначення проекту.
11. Що таке комплексна програма?