

К.О. Великих

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

*Ця стаття спрямована на аналіз важливості стратегічного організаційного планування в управлінні компаніями на конкурентному ринку. Стратегічне планування, що вважається важливим інструментом управління, стало використовуватися компаніями як один з основних помічників у прийнятті рішень та досягненні поставлених цілей. Історичний контекст стратегії та планування, концепції, що стосуються предмета, та дослідження, проведені автором, є важливими факторами при розробці об'єктивного та простого у застосуванні стратегічного плану.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, план, управління, SWOT-аналіз.

### Постановка проблеми

Економічні, політичні, технологічні та соціальні перетворення спонукають компанії удосконалювати свої процеси планування та управління. Таке співіснування зі змінами стало звичною справою, і, хоч як це не парадоксально, для компаній у 21 столітті зміни будуть постійними. Сучасна та конкурентно-спроможна організація повинна мати сміливий профіль та бути готовою дивувати ринок новаторськими діями.

У цьому контексті деякі вчені прагнуть підтримувати бізнес-діяльність через стратегічне планування. Стратегічне планування спрямоване на задоволення потреб організацій у майбутньому, дозволяючи їм ефективно вирішувати проблеми цієї глобалізованої економіки, в якій ми живемо сьогодні. Планування важливе, тому що воно робить значний внесок у успіх бізнесу і дає певний контроль над майбутнім. Планування найчастіше призводить до підвищення продуктивності, якості та кінцевих результатів.

Загальна мета дослідження полягає в тому, щоб показати важливість використання стратегічного планування в якості інструмента для створення конкурентної переваги.

Основним завданням цього дослідження є розуміння важливості стратегічного планування з використанням контрольних інструментів, щоб гарантувати конкурентну перевагу на ринку.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Перші статті про прикладну стратегію управління бізнесом почали публікуватися на початку 60-х років 20-го століття та активізувалися у

70-х та 80-х роках, формуючи теоретико-практичний контекст цієї галузі організаційних знань. Найбільш впливові роботи продовжують використовуватися, однак, вже збагачені по відношенню до їхнього початкового змісту та адаптовані до безперервних змін, що перевіряються серед компаній.

Питання стратегічного планування діяльності підприємств досліджувалися вітчизняним та зарубіжними вченими, зокрема цьому присвячені наукові праці Б. Бермана, П. Друкера, А.Дж. Мескона, А.Д. Чандлера, Г. Азаренкової, Л. Балабанової, Л. Владимирової, В. Герасимчука, В. Пономаренко, А. Пушкаря, О. Ястремської, І. Ансоффа, В.О. Василенко, О.С. Віханський, А.Т. Зуб, Б. Карлоф, Є.В. Кіяшко, О.І. Ковтун, Г. Мінцберг, Т.І. Ткаченко, А.А. Томпсон, Т. Сааті, А.Дж. Стрікланд, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та ін.

Одні дослідження показали, що стратегічне планування, якщо воно правильно використовується в управлінні, призводить до значного покращення діяльності фірми. Інші дослідження свідчать, що виникає опір, коли фірма проводить періодичні зміни своєї стратегії і, що це опір викликає незбалансованість нової стратегії і можливостей управління [1].

Водночас вивчення наукової літератури з цієї тематики свідчить, що актуальними залишаються проблеми використання стратегічного планування в якості інструмента для створення конкурентної переваги.

В результаті проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій, які висвітлюють еволюцію розуміння стратегічного планування бізнес-процесів було виявлено, що більшість вітчизняних та зарубіжних авторів-економістів у рамках стратегічного менеджменту розглядають бізнес-процес як інструмент операційного управління реалізації

стратегії, тоді як у рамках розробки бізнес-процесів стратегічне планування є керуючим процесом.

**Метою цієї статті** є демонстрація важливості стратегічного планування в якості стратегічного інструменту, що застосовується як для малими, так і великими компаніями для досягнення конкурентної переваги на ринку.

## Виклад основного матеріалу дослідження

**Стратегія підприємства** – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства [2].

На організаційному рівні стратегія відноситься до здатності систематично працювати над адаптацією організації до мінливих умов навколишнього бізнес-середовища, прагнучи безперервності організаційних процесів. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [3]. Організації перебувають під постійним тиском конкуренції, що змушує їх зберігати пильність, адаптуватися і пристосовуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються, якщо вони хочуть підтримувати свою стійкість. З цих міркувань можна зрозуміти важливість стратегії виживання організації. Дійсно, стратегічне позиціонування включає всю організацію для досягнення і збереження конкурентної переваги на ринку. Основна роль стратегії – скласти напрямок руху організації, щоб вона могла орієнтуватися у своєму середовищі. Не існує правильної чи неправильної стратегії, оскільки це не логіка, а щось динамічне та непередбачуване.

Стратегія має бути:

- легко керованою – вона має мотивувати;
- більш маневреною та здатною швидко змінюватися;
- легко описуваною – відповідати питанням: «Яка стратегія вашої компанії?».

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [4].

Стратегія – це засіб, за допомогою якого компанія усвідомлює свої основні потреби, відмовляється від частини минулого, щоб відкрити для себе майбутнє, розвиває здатність прогнозувати ринок завтрашнього дня, ставить цілі, що виходять за рамки обмежень, і кидає виклик творчо використовувати ресурси та розвивати лідерство з ключовими компетенціями. У стратегічному мисленні видно, сутнісно, динамічний характер. Стратегія

допомагає шукати рішення внутрішніх обмежень та несприятливих структурних умов цих органів. Стратегія дає змогу пояснити місію, встановити чіткі довгострокові цілі організації і сформулювати зрозумілі кроки, спрямовані до їх досягнення [5].

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги [6].

Планування означає систематичне формулювання цілей та альтернативних дій, що призведуть до майбутніх рішень. Планування – це перша адміністративна функція, яка заздалегідь визначає, які цілі мають бути досягнуті та як їх досягти. В цілому, стратегічне планування є обов'язком вищих ієрархічних рівнів компанії/організації, тактичне планування розробляється на проміжних рівнях, маючи як основну мету ефективного використання доступних ресурсів, а оперативне планування готується нижніми рівнями організації.

Одна з концепцій стратегічного планування визначається так:

Це адміністративний процес, який забезпечує методологічну підтримку для визначення найкращого напрямку, яким має слідувати компанія, націлена на оптимальну міру взаємодії з навколишнім середовищем та діючи інноваційним та диференційованим чином. Стратегічне планування зазвичай є обов'язком найвищого рівня компанії.

Стратегічне планування і стратегічне мислення інколи сприймають як синоніми. З одного боку, стратегічне мислення – це додатковий, хоча і дуже важливий компонент процесу стратегічного планування і реалізації стратегії; з іншого, – стратегічне мислення розглядають, як наявність або формування думки як ідеї, концепції планів і набір специфічних маневрів для їх досягнення. Стратегічне мислення – це постійний процес, а не одномоментне явище [7].

Зрозуміло, що стратегічне планування працює як безперервний, систематичний, організований процес, здатний передбачати майбутнє, щоб ухвалювати рішення, які мінімізують ризики. Зрозуміло, що стратегічне планування – це набір інструментів, за яким слідує тактична та оперативна інформація, що має фундаментальне значення для успіху організації.

Стратегічне планування визначається як управлінський процес розвитку та підтримки розумної відповідності між цілями та ресурсами компанії та ринковими змінами та можливостями».

Стратегічне планування зародилося на початку 70-х. Між 50-ми і 60-ми роками менеджери займалися операційним плануванням, тому що загальне зростання попиту контролювалося і було легко досягти успіху в бізнесі. У середині 1970-х років висока вартість нафти, інфляція та високий рівень

безробіття змінили адміністративний ландшафт та призвели до необхідності нового процесу адміністративного планування.

Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегії і, відповідно, невід'ємним елементом системи стратегічного управління [8].

Організаційну структуру організації можна розділити втричі рівня: вище керівництво, бізнес-одиноці і товар. Таким чином, місія вищого керівництва полягає в тому, щоб підготувати та розвинути корпоративне стратегічне планування з метою привести компанію до прибуткового майбутнього. Рішення найвищого керівництва варіюються від розподілу ресурсів для кожного бізнес-підрозділу компанії до інвестицій у відкриття нових підприємств. З іншого боку, кожному бізнес-підрозділу компанії необхідно розробити конкретний стратегічний план, щоб зробити бізнес прибутковим.

Для кожного товару бізнес-підрозділ компанії має розробити маркетинговий план для досягнення мети товару на ринку. Ці плани реалізуються на трьох рівнях компанії, результати відстежуються та оцінюються, і складається план дій щодо усунення невідповідностей.

Стратегічне планування повинно мати п'ять основних характеристик:

1. Стратегічне планування – це адаптація організації до мінливого середовища. Оскільки це пов'язано з невизначеністю, стратегічне планування приймає рішення, що ґрунтуються на припущеннях, заснованих на поточному ринковому сценарії, в який воно пропонує інвестувати. Це пов'язано з ситуаціями поза організацією.

2. Стратегічне планування спрямоване на майбутнє. Ваші тимчасові стосунки – довгострокові. У ході планування поточні проблеми розглядаються з погляду перешкод і бар'єрів, які можуть створити на шляху до бажаного місця у майбутньому.

3. Стратегічне планування має комплексний характер. Воно включає всю організацію з її людськими і матеріальними ресурсами.

4. Стратегічне планування – це процес досягнення консенсусу. Враховуючи різноманітність інтересів та потреб зацікавлених сторін, планування має забезпечувати засоби обслуговування всіх в організації. Це вимагає широкого та необмеженого ухвалення всіма учасниками на всіх рівнях організації.

5. Стратегічне планування – це форма організаційного навчання. Оскільки воно орієнтоване на адаптацію організації до навколишнього середовища, планування являє собою постійну спробу навчитися пристосовуватися до складного, конкурентного та схильного до змін середовища.

Не існує прийнятої методології як найефективнішої розробки процесу стратегічного планування. Це залежить від характеру організації та контексту, в якому використовуватиметься процес. Хоча між авторами можуть бути відмінності щодо етапів розробки стратегічного планування або точної послідовності цих кроків, основні концепції зберігаються у різних представлених методологіях.

Стратегічне планування – це не методологія, обмежена лише великими компаніями чи підприємствами. Воно застосовується від мікропідприємств до великих транснаціональних корпорацій. Правильно також і те, що не існує універсальної системи стратегічного планування, тому що організації різняться за розміром, культурою, різноманітністю операцій, організації, філософії та керівного профілю.

У процесі підготовки планування необхідно точно визначити питання, які мають важливе значення для зростання компанії, ми можемо перерахувати тут як приклад чотири етапи:

1. Формулювання організаційних цілей: компанія визначає глобальні цілі, які вона має намір досягти у довгостроковій перспективі, та встановлює порядок важливості та пріоритету в ієрархії цілей.

2. Внутрішній аналіз сильних та слабких сторін підприємства: проводиться аналіз внутрішніх умов компанії, що дозволяє оцінити основні сильні та слабкі сторони організації. Сильні сторони – це рушійні сили організації, які сприяють досягненню цілей організації і повинні бути посилені, а слабкі сторони – це обмеження та стримуючі сили, які перешкоджають їх досягненню та які необхідно подолати.

3. Зовнішній аналіз: це спостереження за зовнішнім стосовно компанії середовищем, тобто за зовнішніми умовами, які оточують компанію та створюють проблеми та можливості.

4. Формулювання стратегічних альтернатив: на цьому етапі формулюються альтернативи, які організація може прийняти для досягнення намечених організаційних цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов. Стратегічні альтернативи це майбутні дії, які організація може прийняти задля досягнення своїх глобальних цілей. Взагалі кажучи, стратегічне планування організації належить до продукту (товари, які організація виробляє чи надає послуги) чи ринку (де організація розміщує свої товари чи товари або де вона надає свої услуги).

Дуже важливо знайти найбільш адекватний і простий метод, який справді дозволяє зробити певний прогноз майбутнього та очевидне покращення якості організації в цілому. Пошук так званої абсолютної якості є важливою стратегією

змін, прийнятою сучасною організацією в процесі її розвитку. Для деяких це більше, ніж стратегія, це справжня філософія у житті сьогоденних організацій.

Мета – це сенс існування компанії, шлях, яким вона йтиме. Визначення мети означає встановлення причини існування підприємства. Мета має бути простою та зрозумілою. При визначенні мети компанії буде об'єктивізована її орієнтація на ринок, що дозволить точно визначити, в якому сегменті вона працюватиме, якими є її конкуренти і навіть скласти уявлення про те, хто буде її постачальниками. Ціль відрізняється від бачення компанії.

Можна виділити деякі елементи, які можуть бути виділені як потенційні джерела дослідження у процесі створення мети в організаціях, а саме:

- визначення цільових клієнтів;
- визначення основного бізнесу;
- географічно зазначення ринку;
- вказівка використовуваних технологій;
- прагнення до виживання, зростання та прибутковості;
- виклад філософії компанії.

Коли компанія готова підготувати стратегічний план, у якийсь момент вона оцінить свої сильні та слабкі сторони. У поєднанні з оглядом можливостей та загроз у зовнішньому середовищі компанії він ефективно виконує те, що називається SWOT-аналізом.

SWOT аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "загрози") – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні, їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства [9].

SWOT-аналіз – це інструмент структурного управління, що використовується при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища з метою розробки стратегії компанії. У цьому аналізі ми визначаємо сильні та слабкі сторони компанії, таким чином усвідомлюючи можливості та загрози для неї. Цей метод допомагає під час підготовки стратегічного планування, його мета – зосередити увагу до поєднанні сильних і слабких сторін організації, і навіть на ринкових можливостях і загрозах. Його функція полягає в тому, щоб об'єднати можливості та загрози, зовнішні стосовно організації, з її сильними та слабкими сторонами. Стратегічна оцінка, що проводиться за допомогою матриці SWOT, є одним із найчастіше використовуваних інструментів у конкурентному стратегічному управлінні. Йдеться про співвідношення можливостей і

загроз, що є у зовнішньому середовищі, із сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища організації. Чотири зони є індикаторами статусу організації.

Сильні та слабкі сторони оцінюються шляхом розгляду поточної ситуації в організації, яка зазвичай оцінюється за допомогою внутрішніх факторів. Слабкі сторони у побудові організації, у її людських ресурсах, включають ресурси для досвіду, потенціалу, знань та навичок, тоді як організаційні ресурси – це системи та процеси компанії, такі як стратегії, структура, культура та інші, а також фізичні ресурси, які є об'єктами, обладнання, технології, та ін. Можливості та загрози – це передбачення майбутнього, яке тісно пов'язано із зовнішніми факторами. При аналізі слабких сторін, коли вони виявлені, керівникам компанії слід розпочати досягнення стратегічних цілей, які зменшать або мінімізують їх.

Цей аналіз має бути підготовлений та інтерпретований, щоб об'єднати ключові частини, які є елементами внутрішнього та зовнішнього аналізу, тому що вони будуть формувати діагноз, і він має бути надійним та підкріпленим хорошим джерелом інформації, та інтегрований з потребами стратегічного управління, оскільки вони будуть базуватись в організації у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Інструмент, який необхідно використовувати для реалізації стратегічного планування, – це план дій, який ми можемо визначити як розбиття кожної стратегії, завдань та стратегічних цілей організації на більш докладні плани.

План – це кількісне відображення цілей та розробка шляхів їх досягнення. Іншими словами, це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети [10].

План дій повинен зазначати:

- запропоновані зміни як в управлінні, так і в організації;
- нові політики та процедури, які будуть прийняті;
- можливі додаткові навички, які співробітники мають набути для того, щоб план працював, а також те, як усі будуть мотивовані щодо стратегічного плану.

План дій дозволяє компанії застосовувати запропоноване планування більш ефективно, оскільки він розбиває цілі на тактичні та операційні плани, дозволяючи всім співробітникам компанії знати свою роль у досягненні поставленої мети.

Він є продуктом планування і є проміжною подією між процесом підготовки та реалізації плану.

Усі плани мають спільну мету: прогнозування, програмування та узгодження логічної послідовності подій, що має призвести до досягнення поставлених ними цілей.

### Висновки

Виходячи з вищевикладеного, ми можемо стверджувати, що стратегічне планування є фундаментальним інструментом для досягнення цілей організації, особливо у світлі глибоких змін у характері бізнесу та реформування бізнес-стратегій, причому сама стратегія є найбільш підходящою дією або шляхом, який необхідно пройти для досягнення цілей організації.

Для досягнення бажаного ефекту стратегічне планування вимагає підтримки та прихильності всієї організації, щоб дії були успішно реалізовані. Виходячи з цієї передумови, кожен член організації відповідає за виконання плану для різних етапів процесу. Враховуючи опір змінам, властивий людям, менеджери, відповідальні за реалізацію проекту, повинні продемонструвати позитивну віддачу від цього типу дій за рахунок підвищення ефективності та результативності і, отже, підвищення конкурентоспроможності компанії перед динамічним ринком глобалізованого світу.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр.пер. с англ.; науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Рундль В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рундль, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
4. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії // А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд. – Пер. з англ. за ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової – М.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 1998. – 576 с.
5. Бодді Д. Основи менеджменту / Д. Бодді, Р. Пейтон ; Пер. з англ. – СПб.: Пітер, 1999. – 816 с.
6. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
7. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг // Пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.

8. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
9. Балабанова Л.В. SWOT аналіз — основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / Л.В. Балабанова. – Київ, 2005. – 301 с.
10. Шкільняк М.М. Менеджмент : навч. посіб. // М.М. Шкіль-няк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна., Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

### References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Ed. Evenko, L.I. Moscow, Economics. [in Russian]
2. Rulev, V.A., Gutkevych, C.O. (2011). *Management*. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
3. Porter, Michael E. (1997). *Competition strategy: a technique for analyzing the hallucinations and performance of competitors*. Transl. A. Olyunyk, R. Skilskiy. Kyiv, Osnovy. [in Ukrainian]
4. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1998). *Strategic Management. The art of strategy development and implementation*. Transl. L.G. Zaitseva, M.I. Sokolova. Moscow, Banks and Exchanges, UNITI. [in Russian]
5. Boddy, D., Payton, R. (1999). *Fundamentals of Management*. Transl. SPb, Peter. [in Russian]
6. Butko, M.P., Ditkovska, M.Yu., Zadorozhnaya, S.M. and others (2016). *Strategic management*. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
7. Minzberg, G. (2008). *The rise and fall of strategic planning*. Transl. K. Sysoeva. Kyiv, Oleksiy Kapusta Publishing House. [in Ukrainian]
8. Mishchenko, A.P. (2004). *Strategic management. Textbook*. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
9. Balabanova, L.V. (2005). *SWOT analysis - the basis for the formation of marketing strategies. Textbook*. Kyiv. [in Ukrainian]
10. Shkilnyak, M.M., Ovsyanyuk-Berdadina, O.F., Krysko, J.L., Demkiv, I.O. (2017). *Management. Textbook*. Ternopil, Krok. [in Ukrainian]

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Н.О. Кондратенко, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

**Автор:** ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна  
кандидат економічних наук, доцент  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
E-mail – [kseniya333a@gmail.com](mailto:kseniya333a@gmail.com)  
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0280-9068>

## STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL

K. Velikikh

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

*The article analyzes the importance of strategic organizational planning in the management of companies in a competitive market. Strategic planning, considered an important management tool, has come to be used by companies as one of the main assistants in making decisions and achieving their goals. The historical context of strategy and planning, concepts related to the subject, and research conducted by the author are important factors in developing an objective and easy-to-use strategic plan. Strategic planning aims to meet the needs of organizations in an uncertain future, enabling them to effectively address the environmental challenges of this globalized economy in which we live today.*

*Corporate strategic planning provides a clear understanding of the company's purpose in terms of market segment, vertical production, and geographic region. When properly communicated to employees, it inspires trust and safety.*

*A planning goal can be defined as the development of administrative processes, methods and approaches that provide a viable situation for assessing the future implications of current decisions in terms of business goals that will facilitate faster and more consistent decision making in the future. Based on this, we can state that systematic planning tends to reduce the uncertainty associated with the decision-making process, and, consequently, to increase the likelihood of achieving the goals, objectives and goals set for the company.*

*The tool that needs to be used to implement strategic planning is an action plan, which we can define as breaking down each strategy, objectives, and strategic goals of an organization into more detailed plans.*

*The action plan allows the company to apply the proposed planning more effectively, as it breaks down goals into tactical and operational plans, allowing everyone in the company to know their role in achieving the set goals.*

*Based on the above, it can be argued that strategic planning is a fundamental tool for achieving the goals of an organization, especially in light of profound changes in the nature of the business and reforming business strategies, with the strategy itself being the most appropriate action. or the path that must be followed in order to achieve the goals of the organization.*

**Keywords:** *strategy, strategic planning, plan, management, SWOT analysis.*