

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Мета вивчення теми:** ознайомлення з характеристикою системи планів підприємства; змістом, характеристикою і показниками основних розділів тактичних планів підприємства, значенням і завданнями оперативно-календарного планування.

## План

1. Стратегія розвитку підприємства.
2. Середньо- та короткострокові плани.
3. Система оперативно-виробничого планування на підприємстві.

**1. Стратегія** -- це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення. Вона формулює цілі та способи їхнього досягнення так, щоб указати підприємству певний (такий, що об'єднує всі його підрозділи) напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегічне планування -- процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямків діяльності підприємства.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну ціль підприємства заведено називати місією. Вибір місії підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища.

Виходячи із загальної місії підприємства формулюють його інші стратегічні цілі. Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечено, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та вимірюваними; чітко зорієнтованими у часі (коли і якої цілі треба досягнути); досяжними, збалансованими, ресурсне забезпеченими; однонаправленими та такими, що взаємно підтримують одна одну. При цьому бажано встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності підприємства.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища -- це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну й негативну дію зовнішніх чинників -- політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо.

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Ідеться передовсім про мікроекономічний аналіз попиту, пропонування та рівня конкуренції.

Для кожної стадії життєвого циклу продукції визначаються пріоритетні стратегічні напрямки та дії. Зокрема, на стадії зростання таким напрямком є маркетингова діяльність (наступальна реклама та активне товаропросування; поліпшення розподілу товару, ціноутворення, адекватне реакції попиту, тощо).

У стадії зрілості на перший план висуваються показники ефективності виробництва та комерційної діяльності (оптимальне використання виробничого потенціалу, стандартизація комерційних процедур, поступове зменшення витрат на дослідницькі роботи.. З метою якнайповнішого врахування дії зовнішніх факторів будується матриця, причому одним із показників, що її утворюють, є характеристика конкурентної позиції даного виробу.

Базова стратегія як генеральний напрямок є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

- стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стратегію стабілізації -- у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- стратегію виживання -- суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

У рамках відповідної базової стратегії можна вибрати один з кількох напрямків дій, які заведено називати стратегічними альтернативами.

Реалізація базової та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією та розробкою функціональних і ресурсних субстратегій.

Кожна субстратегія, як правило, містить:

1. цілі, умови та основні напрямки діяльності в тій чи тій сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями або вплив на ці результати, що його забезпечує втілення в життя ресурсних стратегій;
2. порядок і послідовність (у просторі і часі) вирішення якісних та кількісних завдань довгострокових планів; низка заходів, адекватних призначенню субстратегії, що забезпечить досягнення встановленої мети.

**2.** Складання середньо- та короткострокових планів належить до тактичного планування діяльності будь-якого підприємства. Тактичне планування за певними ознаками істотно відрізняється від розробки й практичного здійснення стратегії. Існують три аспекти цієї різниці.

Перший — часовий: що віддаленіші наслідки має план, що важче від нього відмовитись, то більш стратегічним він є. Це означає, що стратегічне планування зв'язане з рішеннями, наслідки яких даватимуться взнаки протягом тривалого періоду і які буде складно виправити. Тактичні плани лише конкретизують та доповнюють стратегічні.

Другий — за охопленням сфер впливу, стратегічне планування справляє ширший і глибший вплив на діяльність підприємства, а тактичне має вузьке спрямування.

Третій — сутнісно-змістовий: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, то тактичні мають чітко визначити всю сукупність конкретних практичних засобів, необхідних для здійснення намічених цілей.

Отже, завжди існує певна відносність, умовність у розподілі часових горизонтів планування (і відповідно планових документів стратегічного значення й тактичного забезпечення) на довго-, середньо- та короткострокові

плани. Але тривала практика планової роботи визначила період в один рік як найбільш прийнятний для розробки тактичних короткострокових планів. Середньострокові плани розробляються на період у кілька років для конкретизації, деталізації завдань довгострокового стратегічного плану. Можна стверджувати, що середньосписковий план -- це кількісно визначена на певний період стратегія підприємства за всіма або за найважливішими субстратегіями.

Середньо- і короткострокові плани взаємопов'язані: вони складаються за єдиною методологією та мають однакову структуру. Основними розділами цих планів є:

1. Маркетингова діяльність.
2. Виробнича діяльність.
3. Науково-дослідні, конструкторсько-технологічні та експериментальні роботи.
4. Праця, кадри, соціальний розвиток колективу.
5. Капітальні вкладення та капітальне будівництво.
6. Матеріально-технічне забезпечення.
7. Організація виробництва, праці та управління.
8. Природоохоронна діяльність.
9. Зовнішньоекономічна діяльність.
10. Витрати, прибуток і рентабельність.
11. Фінансова діяльність.

Змістова характеристика тактичних планів передбачає також виокремлювання за певними ознаками показників, що за ними встановлюються планові завдання, визначається ступінь їхнього виконання, оцінюється діяльність підприємства взагалі.

За економічним змістом показники поділяють на натуральні та вартісні. Натуральні показники необхідні для матеріально-речового виразу та обґрунтування плану: кількість продукції, що виробляється, необхідні матеріали, устаткування та ін. Вартісні показники використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, темпів його розвитку, розмірів витрат, доходів тощо. Між натуральними та вартісними показниками існує тісний зв'язок та взаємозалежність.

За економічним призначенням показники поділяють на кількісні та якісні. Перші характеризують абсолютні обсяги виробництва та ресурсів, що споживаються: обсяг продукції, матеріалів, виробничі фонди, кількість працівників тощо. Другі показують ефективність використання виробничих ресурсів і всього процесу виробництва: продуктивність праці, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, собівартість продукції тощо.

Розрізняють також абсолютні й відносні показники. Перші характеризують те чи те явище абсолютно, без порівнювання з іншими показниками. Зробити таке порівняння дають змогу відносні показники. Наприклад, показники: кількість працівників як абсолютний показник та виробіток одного працівника як відносний показник).

**3. Оперативне планування** є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого -- засобом виконання довго-, середньо- та короткострокових планів, основним важелем поточного

управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів -- окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць -- на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва.

Оперативне планування поєднує два напрямки роботи. Перший напрямок, у рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виготовлення й випуску продукції, називається календарним плануванням.

Другий напрямок включає роботи, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю та регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва. Цей напрямок дістав назву диспетчеризації.

У процесі оперативного планування треба розв'язувати такі головні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані строки) за ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;
- установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства як цехове (міжцехове), а для окремих цехів -- у розрізі дільниць і робочих місць (внутрішньоцехове).

Міжцехове оперативне планування має на меті забезпечити скоординовану діяльність і необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства згідно з послідовністю технологічних процесів (заготівельних, обробних, складальних) та з урахуванням цехових функцій -- основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні. Але головним завданням міжцехового оперативного планування має бути погодження номенклатури заготовок, деталей, вузлів та строків їхнього пересування між цехами. Внутрішньоцехове оперативне планування включає розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль їхнього виконання, розподіл робіт за дільницями, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

## **Висновки**

Таким чином, система планів підприємства -- це множинна сукупність планів підприємства між якими існують тісні взаємозв'язки.

Стратегічне планування є складним і багатограним процесом створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу. Згідно з циклом розвитку підприємства воно може обрати одну з таких базових стратегій: стратегію зростання, стратегію стабілізації чи стратегію виживання.

Сутність тактичного планування полягає у розробці різних видів планів на короткостроковий період для усіх сфер виробничо-господарської діяльності, а сутність оперативно-календарного планування -- у розробці оперативних планів

на короткостроковий період для усіх сфер виробничо-господарської діяльності підприємства у розрізі його окремих підрозділів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте основні цілі стратегічного планування.
2. Дайте характеристику базових стратегій підприємства.
3. Назвіть основні відмінності між стратегічним і тактичним плануванням.
4. Дайте характеристику таким поняттям, як поточне і оперативне планування.
5. Які напрямки роботи поєднує оперативно-календарне планування?
6. Наведіть основні розділи поточних планів.

### **Рекомендована література**

1. Блонська В.І., Васильців Т.Г., Гринкевич С.С., Заярна Н.М. та ін. Економіка підприємства: теорія і практикум (За редакцією доц. Міщенко Н.Г., доц. Яценко О.І.): Навчальний посібник. -- Львів: „Магнолія 2006”, 2008, С. 125 – 147.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник.—Вид. 2-ге, доповн. і переробл. -- К.:Атіка, 2007, С. 79 – 99.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
4. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / В.В. Краснова, І.О. Ахновська, М.В. Бандура та ін.; за заг. ред, В.В. Красної. – Донецьк: ДонНУ, 2012, С. 441 -- 459.
5. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – (Вища освіта ХХІ століття), С. 542 – 589, 627 – 650.
6. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб., 4-те вид. – К.: «Каравела», 2009, С. 33 – 43, 72 – 86.