



Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І. Маркович // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 2 (7). — С. 125-131. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mibsup.pdf>.

УДК 339.97

JEL Classification: L10

**Ірина Маркович**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна,  
*e-mail: soriraa@gmail.com*  
*к.е.н., асистент, кафедра фінансів, обліку і контролю*

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ПЛАНУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація.* В статті проведений аналіз теоретичних досліджень з питань важливості планування та його значення в процесі зростання ефективності діяльності підприємства. Виявлено, що підхід до управління організацією, який базується на концепції врівноваженого поступового розвитку підприємства еволюційним шляхом, може реалізовуватися та бути економічно виправданим лише за умови наявної можливості керування всіма бізнес – процесами фірми. Ефективність такої моделі розвитку можна підвищити шляхом впровадження так званого активного стратегічного передбачення, а не екстраполяційного планування, що формує реактивний характер реакцій на відхилення від запланованих тенденцій. Виявлено, що надмірна формалізація та чітка запланованість процесів справляє обернений вплив на гнучкість та адаптивність суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** планування, стратегія, управління, формалізація, підприємство.

**Ірина Маркович**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РОЛИ ПЛАНИРОВАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Аннотация.* В статье проведен анализ теоретических исследований по вопросам важности планирования и его значение в процессе роста эффективности деятельности предприятия. Выведено, что подход к управлению организацией, основанный на концепции уравновешенного постепенного развития предприятия эволюционным путем, может реализовываться и быть экономически оправданным только при условии наличии возможности управления всеми бизнес - процессами фирмы. Эффективность такой модели развития можно повысить путем внедрения так называемого активного стратегического предвидения, а не экстраполяционного планирования, формирует реактивный характер реакций на отклонения от запланированных тенденций. Выведено, что чрезмерная формализация и четкая запланированностью процессов оказывает обратное воздействие на гибкость и адаптивность предприятия.

**Ключевые слова:** планирование, стратегия, управление, формализация, предприятие.

Markovych, I. (2012). Theoretical research of the planning role in the enterprise strategic management [Teoretychne doslidzhennya roli planuvannya v stratehichnomu upravlinni pidpryyemstvom]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-Economic Problems and the State* [online]. 7 (2), p. 125-131. [Accessed December 2012]. Available from: < <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mibsup.pdf>. >.

Iryna Markovych

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,  
 Ruska str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine,

*E-mail: soriraa@gmail.com*

*Ph.D., Assistant Professor, Department of Finance, Accounting and Control*

## THEORETICAL RESEARCH OF THE PLANNING ROLE IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

***Abstract.** Theoretical studies concerning the importance of planning and its role in the growing efficiency of the company activity is analyzed. The approach to the organization management based on the concept of the balanced gradual development of enterprises by evolutionary way being realized and economically justified only due to the possible management of all business - processes of the company was proposed. The effectiveness of this development model can be enhanced by introducing the so-called active strategic forecast rather than extrapolation planning causing the reactive nature of reactions on deviations from the planned trends. It was found out that excessive formalization and too strict planning processes produces the opposite effect on the flexibility and adaptability of the managing subject.*

***Keywords:** planning; strategy; management; formalization; enterprise.*

**Постановка проблеми.** Питання ефективного стратегічного управління досліджується і буде досліджуватися в наукових колах, оскільки розвиток організації завжди перебуває під впливом багатьох дестабілізуючих чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а намагання підприємства вчасно та дієво реагувати на них не завжди завершуються успішно. З огляду на це, важливе місце в теоретичній площині менеджменту відводиться плануванню як інструменту детермінованого реагування на зміни в організації. Проте, можливості планування як функції управління досить часто є перебільшеними, адже не маючи змоги контролювати фактори, що спричинюють мінливість оточення підприємства, говорити про організацію як активного суб'єкта планування, який чітко визначає своє місце в майбутньому, досить складно.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичним аспектам стратегічного планування та управління присвячена значна кількість досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вихідні положення стратегічного управління, зокрема, дефініції поняття стратегії, принципів формування організаційних структур, корпоративних та бізнес-стратегій були сформовані представниками Гарвардської школи бізнесу — А. Чандлером і К. Ендрюсом. Беззаперечним основоположником формальної аналітичної концепції стратегічного планування є І. Ансофф.

Вивченням даної проблематики також займалися інші представники школи планування: Д. Штайнер, Р. Акофф, Д. Арженті, У. Кінг, Д. Кліланд. Певні нові віяння в стратегічному менеджменті з'явилися під впливом праць К. Мінцберга, Б. Альстренда, Д. Лемпела. Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування й управління здійснили А. Томпсон, А. Стрикленд, Т. Коно, Ф. Котлер, О. Віханський, Д. Аакер, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Однак, зважаючи на велику кількість теоретичних розробок з даної проблематики, практичне значення стратегічного управління на основі формалізованого планування є неоднозначним, що вимагає подальшого дослідження теоретичних дискусій з цього приводу.

**Постановка завдання.** Аналіз особливостей діяльності вітчизняних та закордонних промислових підприємств вказує на необхідність перегляду основних положень концепції стратегічного планування, виявлення його переваг й недоліків, характерних рис цього

процесу, виходячи з позицій розвитку економічних відносин і методів управління, для обґрунтування рівня суттєвості планування в стратегічному управлінні підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Особливої актуальності в сьогоденні надзвичайно динамічних умовах ринку набуває вдосконалення методів, засобів та інструментів управління на промислових підприємствах України, оскільки наростання глобалізації, зростання зовнішніх впливів на мікросередовище підприємства, зміщення акцентів від безпосереднього виробництва продукції до підготовчої та організаційної фази виробничо-збутового процесу, не дозволяє організації займати сталу позицію на ринку. Оскільки, прогресивний розвиток, як переконує досвід світових промислових лідерів, можливий виключно на інноваційній основі, при здійсненні інноваційних заходів дії керівництва не можуть зводитися лише до простого реагування на зміни зовнішнього середовища, динамічність якого зумовлює потребу перегляду принципів застосування концепції управління в цілому та системи стратегічного планування зокрема.

Досить часто підприємство не отримує очікуваних результатів після або під час реалізації обраної стратегії не через негативний вплив певних зовнішніх або внутрішніх факторів, а як наслідок неточностей та помилок, які допущені на етапі її формування. Планування в більшості випадків є досить неточним з огляду на умови невизначеності та варіабельності результуючих показників причинно-наслідкових зв'язків, що ускладнює цей процес і підвищує вимоги до кваліфікації управлінського потенціалу, який займається цією ланкою роботи підприємства.

Показовими є дані, отримані в результаті дослідження Д. Нортон і Р. Каплана [3]:

- 10 % компаній успішно реалізують стратегію;
- 90 % компаній не вдається реалізувати стратегію;
- 5 % працівників в середньому розуміють стратегію компанії;
- 25 % менеджерів отримують винагороду з прив'язкою до успішної реалізації стратегії;
- 85 % команд виконавчих директорів витрачають на обговорення стратегії не більше однієї години в місяць;
- 60 % організацій не спроможні прив'язати бюджет до стратегії.

Компанією «Marakon Associates» спільно з «Economist Intelligence Unit» [2] було проведено опитування керівників 197 компаній по всьому світу з обсягами продажів більше \$500 мільйонів, метою якого було виявити, наскільки успішно компаніям вдається перевести свої стратегії в конкретні результати, а також наскільки точно їм вдається досягти зафіксованих в стратегічному плані фінансових показників та які фактори не дозволяють мінімізувати розрив між стратегією та реалізацією.

В результаті проведеного дослідження виявилось, що в компаніях рідко проводиться порівняння поточних результатів кожного підрозділу з прогнозами для нього та з його минулорічними стратегічними планами. Тому вище керівництво найчастіше просто не знає, наскільки їхні прогнози є об'єктивними, і таким чином вони ризикують закріпити ту ж саму невідповідність між результатами і прогнозами в своїх майбутніх рішеннях. Також було виявлено, що результати рідко відповідають прогнозам протягом кількох років. Навіть при невиконанні планів формуються оптимістичні прогнози, які знову ж таки залишаються не досягнутими. Все це є свідченням формальності процесу стратегічного планування та його неефективності. Не зважаючи на численну кількість аналітичних інструментів визначення та оцінювання стратегій, цей процес залишається надієвим в більшості організацій.

Розрив між стратегією та отриманими результатами може виникнути внаслідок комбінації таких обмежуючих факторів, як складання нереалістичних планів, неправильний розподіл ресурсів, помилки в комунікаціях та наявність обмеженого контролю за результатами. Дуже важливо правильно визначити, яка з цих складових є основною при недосягненні очікуваних результатів і є так званім «вузьким місцем».

Потреба в плануванні виникає тоді, коли досягнення бажаного майбутнього стану підприємства вимагає реалізації численних взаємопов'язаних рішень, тобто при багатовекторності сценаріїв розвитку або труднощах в узгодженості процесів. Планування

спрямоване на детермінацію відношень між рішеннями в межах організації, що дозволяє їх координувати. З цього приводу Озбекхан писав: «План – це інтегративний, ієрархічно організаційний у часі примус до дій, у якому функціонально впорядковані різні типи рішень» [6, с. 153].

Цікавим є дослідження Г.Мінцберга «Зліт і падіння стратегічного планування» [2], у якому він на основі аналізу численних дослідників менеджменту зазначає, що «планування – це формалізована процедура, спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень».

На надмірній формалізованості процесу планування наполягають практично всі дослідники стратегічного розвитку підприємств (Деннінг, Штайнер, Дрор, Брайсон, Портер). Крім того, процес формування плану повинен нести декомпозиційний характер, тобто всі процеси та індикатори внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно розкласти на окремі елементи для визначення сили їхнього можливого впливу на бажаний майбутній стан підприємства, що практично є надзвичайно складним завданням. Тобто, аналіз в процесі планування є редуційним за своєю природою. При проведенні аналізу зовнішнього, внутрішнього середовища, усі їхні характеристики є надзвичайно важливими та суттєвими при визначенні напряму розвитку організації. Тому дослідження повинно бути багатокомпонентним із врахуванням синергізму та взаємообумовленості окремих факторів.

На наш погляд, розробка планів переслідує декілька цілей, основні з яких – координація дій усіх функціональних підрозділів підприємства та контроль за ними. Деякі дослідники доходять до висновку, що планування є неефективним процесом в контексті вироблення стратегічних рішень, але його зберігають як інструмент контролю, щоб централізувати владу в організації. Планування в більшості випадків є намаганням визначити майбутнє організації, проте планувати можна лише те, на що планувальник має активний вплив та здатен контролювати зміни, що впливають на об'єкт планування. Якщо ці умови не справджуються, варто говорити не про планування, а лише про прогнозування.

Загальноприйнятою вважається думка, що стратегії розробляються на основі планів, проте, не маючи чіткого уявлення про бажаний розвиток організації (вихід на нові ринки збуту, відкриття нових відділень, диверсифікація продукції і т.д.), чим власне і є стратегія, вибудувати плани неможливо. Тобто, планування створює не стратегію, а програму впровадження вже наявної стратегії. У ході ґрунтового дослідження ролі формального аналізу в організаціях А. Ленглі [5] дійшла до думки, що основні функції планування доволі помітно відрізняються від функцій, що їх йому приписують у дослідженнях. Це функції – «периферійні стосовно процесу розроблення та впровадження стратегії», котрі дослідниця визначає як «стосунки з громадськістю, інформація, групова терапія, спрямування і контроль».

Організації займаються формальним плануванням не для того, щоб створювати стратегії, а для того, щоб створювати програми реалізації існуючих стратегій, тобто удосконалювати та формально запровадити їхні результати [2, с. 290]

Емпіричного науково обґрунтованого доведення дієвості планування та його фінансової ефективності в літературі зустріти складно. Натомість, для прикладу, досить масштабним є дослідженням Б. Бойда [4, с. 362], в якому аналізувалися дані 2496 організацій і доведено, що «загальний вплив планування на досягнуті результати... є дуже слабкими». При тому, що показники оцінювання було розбито на достатню кількість критеріїв, кореляція все одно була несуттєвою. Не погоджуючись з такими результатами, прихильники стратегічного менеджменту наполягають, що значні проблеми, пов'язані з оцінюванням наводять на думку, що в цих висновках недооцінено справжню взаємозалежність між плануванням і досягнутими результатами.

Прихильники планування вважають, що відсутність математичних кількісних результатів показників його впливу на результативність підприємств не є свідченням неефективності, а підтверджують те, що планування не виявило своєї ефективності в спосіб, який можна виміряти та віднести саме на користь планування в корпоративних системах з

багатьма змінними. Безумовно, зрозуміти міру впливу окремих факторів на кінцеві результати роботи підприємства дуже проблематично, оскільки вони перебувають в тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Тому й говорити про позитивний або негативний ефект від планування об'єктивно практично неможливо. Все це є свідченням неоднозначності ролі планування в розвитку організації.

Суттєвим про аналізі систем планування на підприємствах та оцінювання потреби у ньому є розуміння найбільш поширених, на думку планувальників, труднощів, що перешкоджають досягненню максимальної корисності власне від процесу планування. Штайнер зосередив свою увагу на основних труднощах, що респонденти його анкетування згадували найчастіше (табл. 1).

Таблиця 1

**Перешкоди ефективному плануванню**  
(складено автором на основі [2, с.137])

<b>Винуватці</b>	<b>Опис перешкоди</b>
Керівництво	1. Припущення, з якого виходить найвище керівництво, що планувальну функцію можна делегувати планувальникам
	2. Найвище керівництво так глибоко занурюється в поточні проблеми, що замало часу приділяє довгостроковому плануванню, через що цей процес починає викликати недовіру в інших менеджерів та персоналу середніх та нижчих ланок
	3. Нездатність перед компанією поставити такі цілі, на основі яких можна було б сформулювати довгострокові плани
	4. Нездатність роз'яснити необхідність залучення до процесу планування перших керівників
	5. Нездатність використати плани як мірило результатів діяльності менеджерів
	6. Нездатність найвищого керівництва аналізувати разом із менеджерами відділів та підрозділів довгострокові плани, створені останніми
	7. Постійне відкидання механізму формального планування найвищим керівництвом, яке приймає інтуїтивні рішення, що йдуть в розріз із формальними планами
Організація в цілому	1. Нездатність створити в компанії клімат, що б не опирався плануванню, а навпаки, сприяв би йому
Планувальники	1. Надмірна формалізація системи, що позбавляє її гнучкості, певної свободи та простоти й обмежує творчий підхід

Основною проблемою вважається недостатність залучення та підтримки планування з боку керівництва. Зрозуміло, що підтримка керівництва може бути обов'язковою умовою успіху, але вона однозначно є недостатньою.

Ще однією проблемою Штайнер називає те, що часто керівники приймають інтуїтивні рішення, як доволі часто суперечать формально запланованим. На наш погляд, це якраз є рушійною силою в розвитку організації, оскільки середовище її функціонування вимагає миттєвих рішень, здатних скорегувати або й кардинально змінити курс розвитку підприємства. Натомість планування, не зважаючи на такі його позитиви як надання



впевненості в послідовності дій та централізації контролю, своєю зворотною стороною має „придушення” гнучкості, ініціативності в рішеннях та зниження рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки є в більшості випадків екстраполяцією раніше досягнутих показників з певними поправками. Ще Анрі Файоль, один із перших та найвідоміших прихильників ідеї планування, звернув увагу на те, що сама мета планування полягає не в тому, щоб сприяти гнучкості, а в тому, щоб її зменшувати. Із збільшенням кількості планів або процесів, які ними охоплені, адміністрування стає менш гнучким – чим більш детальними та розгорнутими є плани, тим менший рівень гнучкості притаманний організації. Безумовно, наявність планів не позбавляє підприємство можливості змінюватися, проте зміни в межах формалізовано закріпленого плану є переважно змінами по стратегічних позиціях у рамках загальної стратегічної перспективи.

Враховуючи те, що доволі часто планування покладається на досить формальні методики прогнозування, які не можуть передбачити різкі зміни в навколишньому середовищі, в результаті чого отримують екстраполяції тенденцій минулих подій, перелік проблем, зазначений Штейгером (табл. 1) є досить обмеженим та неповним. Вміння робити точні прогнози – найважливіший елемент у забезпеченні ефективної стратегії планування. Якщо прогнози виявляються неправильними, а вся діяльність підприємства повністю їм підпорядкована, реальні збитки та збитки від втрачених можливостей можуть бути досить значними. З іншого боку, якщо вони будуть правильні, то забезпечать значний прибуток тільки у тому випадку, якщо конкуренти не застосують аналогічні стратегії планування.

**Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.** Важливим для формування та дотримання стратегічних пріоритетів діяльності будь-якої організації є чітке розуміння суті та значення процесу планування в контексті створення стратегії.

Переоцінка важливості його впливу на результативність діяльності підприємства є недопустимою, оскільки ефективність функціонування визначається поєднанням об'єктивної формалізації певних процесів та можливості відхилення від наперед заданих в плані показників.

Перспективним напрямом подальших досліджень у даному напрямку є проведення дослідження серед вітчизняних промислових підприємств, суть якого полягає у виявленні статистично значущого зв'язку між застосуванням на підприємстві окремих елементів процесу планування та результативністю його діяльності.

#### **Використана література:**

1. Мэнкинс М. Реализация стратегии / Майкл Мэнкинс, Ричард Стил // V-Ratio: М. –2005. – Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_18/article\\_3134/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_3134/).
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К.: Вид. О. Капусти (Підрозділ агенції "Стандарт"), 2008. – 412 с.
3. Шамгунов Р. Н. Стратегия и стратегическое управление в российских предприятиях / Р. Н. Шамгунов [Электронный ресурс]. - Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_4092/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_4092/).
4. Boyd В.К. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytical Review / В.К. Boyd // Journal of Management Studies, №28, 1991. – p. 353-374.
5. Langley A. The Role of Formal Trategic Planning. Long Range Planning / A. Langley . – 1988. – p. 40-50.
6. Ozbekhan H. Toward a General Theory of Planning / H. Ozbekhan // Perspectives of Planning, Paris: OECD, 1969.- 155 p.

#### **REFERENCES:**

1. Maykl Menkins, Richard Stil. The strategy [*Realizatsiya strategii*]. Moskow, 2005, available at: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_18/article\\_3134/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_3134/).
2. Mintsberh H. The Rise and Fall of Strategic Planning [*Zlit i padinnya stratehichnoho planuvannya*]. Kyiv, 2008, p. 418.
3. Shamgunov R. N. Strategy and strategic management in Russian companies [Strategiya i strategicheskoe upravlenie v rossiyskikh predpriyatiyakh], available at: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_4092/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_4092/).

4. Boyd B.K. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytical Review. *Journal of Management Studies*, No. 28, 1991, pp. 353-374.
5. Langlely A. The Role of Formal Trategic Planning. *Long Range Planning*. 1988, pp. 40-50.
6. Ozbekhan H. Toward a General Theory of Planning. *Perspectives of Planning*, Paris: OECD, 1969, p. 155.

*Рецензія:* д.е.н., проф. Козюк В.В.

*Reviewed:* Dr., Prof. Kozyuk V. V.

*Received:* September, 2012

*1st Revision:* September, 2012

*Accepted:* November, 2012

