

УДК 658; 351
DOI: 10.31733/2078-3566-2022-2-58-63



Валерій ПЕТКОВ[©]
доктор юридичних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна)

СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ І ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто зміст та поняття стратегічного планування, його цілі та види. Стратегічне планування є динамічним процесом, що забезпечує міцну основу для подальших менеджерських рішень, таке планування є сукупністю управлінських менеджерських рішень задля формулювання стратегічних цілей, що призначені допомогти в організації досягнення поставлених завдань і цілей. Існують чотири основні види управлінської діяльності щодо процесу стратегічного планування: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; усвідомлення організаційних процесів.

Ключові слова: план, стратегія, управлінські рішення, менеджмент, координація, цілі та завдання.

Постановка проблеми. Для успішної реалізації покладених на певну організацію завдань та виконання своїх функцій важливу річ відіграє планування, а особливе значення відіграє стратегічне планування (виступає змістом усіх менеджерських функцій). Стратегічне планування допомагає намітити основні напрями роботи та визначити далекосяжні цілі, виконання яких забезпечить успішність певної організації. В Україні часто менеджери, управлінці різних сфер суспільних відносин, керуються сьогоденними цілями та завданнями, не приділяючи уваги стратегічним планам та цілям, що може призводити до негативних в далекосяжній перспективі наслідків. Тому тема визначення сутності, функцій та видів стратегічного планування є на часі та достатньо актуальною проблематикою.

Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. До наукового доробку щодо видів та функцій стратегічного планування в організації, їх сутності здійснили внесок такі автори: О. Бандурка, В. Авер'янов, В. Жигалов, Р. Калюжний, А. Ковальов, Н. Чумаченко, Л. Шимановська.

Метою статті є визначення сутності, основних видів та функцій стратегічного планування в організації

Виклад основного матеріалу. Концепція менеджменту як процесу взаємозалежних функцій допомогла синтезувати різні підходи школи наукового керування, адміністративної та біхевіористської шкіл в єдину модель. Модифіковане й уточнене за допомогою теоретичних систем і ситуаційного підходу уявлення про менеджмент як процес є найбільш прийнятною моделлю керування. Тому необхідним є більш глибоке розуміння функцій менеджменту – планування, організації, мотивації і контролю.

Однак, якими б вдалими не були плани менеджерів, структура організації і зусилля співробітників, не реально заздалегідь сподіватися на неминучий успіх. Контроль являє собою процес, в якому менеджери встановлюють, чи досягає організація своїх цілей, вивчають проблеми і вживають коригуючих заходів раніше, ніж буде завдано серйозних збитків. Контроль також дає їм можливість визначити, чи варто переглядати плани, оскільки вони або нездійсненні, або вже виконані. Такий зв'язок між плануванням і контролем завершує цикл, що і робить менеджмент процесом взаємозалежних функцій [2, с. 65].

Динамічний процес стратегічного планування є суттю всіх менеджерських

функцій. Не використовуючи переваг стратегічного планування, організації в цілому та окремі особи, будуть позбавлені можливості оцінки цілей або напрямів. Процес стратегічного планування забезпечує стійку основу для менеджменту. Стратегічне планування – це сукупність дій і рішень, прийнятих менеджерами з метою розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [8, с. 367].

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації на достатньому рівні. Є чотири основні види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування. До них належать розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне стратегічне передбачення.

Розподіл ресурсів. Цей процес включає розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як: фонди, керівні кадри і великий досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища покращує зв'язок організації з її оточенням. Організаціям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих умов, так і небезпек, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до зовнішнього середовища. Стратегічне планування успішних організацій пов'язане зі створенням нових сприятливих умов за допомогою розробки більш вдалих систем шляхом взаємодії з урядом і суспільством у цілому.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в організаціях, великих або малих, є невід'ємною частиною керівної діяльності [10].

Усвідомлення організаційних процесів передбачає діяльність менеджерів щодо формування організації шляхом усвідомлення попередніх стратегічних рішень. Здатність вчитися на досвіді дає можливість організації правильно скоригувати свій стратегічний напрям і підвищити професіоналізм у галузі керування.

Перш, ніж розпочати вивчення різних елементів процесу стратегічного планування, необхідно розглянути модель цього процесу. Не дивно, що динамічна природа організацій ускладнює існування однієї специфічної моделі процесу планування.

Стратегія становить детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Кілька основних тез, що належать до стратегії, повинні бути зрозумілі і, що більш важливо, прийняті менеджерами. Насамперед, стратегія здебільшого формулюється і розробляється менеджерами, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів менеджменту.

Стратегічний план повинен розроблятися, скоріше, з погляду перспективи всієї організації, а не конкретного індивіда.

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися ретельними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сучасному світі, організація повинна постійно займатися збором і аналізом великої кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори [7, с. 43].

Стратегічний план додає організації визначеності, індивідуальності, дозволяє залучати персонал.

Нарешті, стратегічні плани повинні бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їхню модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, яка спрямовує діяльність організації протягом тривалого часу та вимагає корегування у зв'язку зі зміною внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Деякі організації можуть досягти певного рівня успіху, не приділяючи значної уваги формальному плануванню. Більше того, стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Наприклад, автомобіль з чудовою конструкцією двигуна не зможе рухатися, якщо він заправлений бензином низької якості. Такі організації, яка розробляє стратегічні плани, може зазнати невдачі через помилки в організації, мотивації та контролі. Однак формальне планування може створити важливі й досить істотні сприятливі умови для організації [7, с. 77].

Стратегічне планування на сьогодні може бути єдиним способом формального прогнозування майбутніх рішень і можливостей організації. Воно забезпечує менеджерам засіб створення довгострокового плану. Стратегічне планування дає також

основу для ухвалення рішень. Знання того, що хоче досягти організація, допомагає уточнити найбільш сприятливі шляхи її розвитку. Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішень. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає визначити спільну мету організації.

Сьогодні стратегічне планування стає скоріше правилом, ніж винятком.

Багато науковців доводять, що планування є корисним. Вони відзначають сильний позитивний зв'язок між плануванням і успіхом організації. Встановлено, що менеджери, які складають план своєї роботи, можуть досягти більшого успіху. Дослідниками на основі аналізу діяльності організацій зроблено висновок, що організації, які застосовують формальне планування, мають найвищі темпи зростання. У таких організаціях показники праці набагато вищі, ніж в організаціях, де планування відсутнє взагалі.

Описані вище дослідження стосувалися, в основному, планування на рівні вищого керівництва. Крім цього, проводилися дослідження, які вказували на кореляцію між плануванням і підвищенням ефективності на нижчих рівнях організації.

Формування стратегічного плану передбачає ретельну, систематичну підготовку до майбутнього і є, в першу чергу, обов'язком вищого керівництва. Керівники середньої і нижчої ланки, як правило, беруть участь у цій роботі, надаючи відповідну інформацію і забезпечуючи зворотний зв'язок.

Основна спільна мета організації – чітко виражена причина її існування – визначається як її місія. Цілі встановлюються для здійснення цієї місії.

Значення відповідної місії, що формально виражена і доведена до персоналу організації, неможливо перебільшити. Визначені на її основі цілі є критеріями для всього наступного процесу прийняття керівних рішень. Незнання менеджерами основної мети їхньої організації призводить до відсутності логіки при виборі найкращої альтернативи.

Без визначення місії, як орієнтира, менеджери б використовували для прийняття рішень тільки свої індивідуальні цінності. Результатом може бути розпорошення зусиль персоналу, а не єдність цілі, що має істотне значення для успіху організації. Місія деталізує статус організації і забезпечує напрямок та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії організації включають такі аспекти:

- завдання організації з погляду її основних послуг і основних методів;
- зовнішнє середовище стосовно організації, що визначає робочі принципи організації;
- культура організації (визначає тип робочого клімату всередині організації) [1, с. 65].

Деякі менеджери ніколи не піклуються про вибір і формулювання місії своєї організації. Часто ця місія здається для них очевидною.

Оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити в кінцевому випадку тільки тоді, коли буде задовольняти певну потребу, що знаходиться поза її межами. Тому саме менеджери шукають загальну ціль організації. Щоб вибрати відповідну місію, менеджери повинні відповісти на два запитання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?». Клієнтом у цьому контексті буде кожен, хто використовує результати діяльності організації.

Необхідність вибору місії була визнана видатними менеджерами задовго до розробки теорії систем.

Подані вище трактування стосуються великих організацій, але невеликі організації також мають потребу у відповідній сформульованій місії. Небезпека для малої організації полягає у виборі занадто складної місії. У той час як гігант може і повинен визначити свою місію як задоволення інформаційних потреб, новачок у цій галузі може обмежити свою ціль спочатку наданням програмного забезпечення або устаткування для обробки текстів.

Місія, безсумнівно, має надзвичайно важливе значення для організації, однак не можна недооцінювати те, що накладається на організацію цінностями і цілями менеджерів. Цінності формуються досвідом. Вони направляють і орієнтують менеджерів при виникненні необхідності прийняття критичних рішень. Стратегічна поведінка

перебуває під впливом цінностей. Загальні спостереження і соціологічні дослідження підтверджують, що вона не є вільною від впливу ціннісних орієнтацій. Як індивіди, такі організації віддають перевагу певним типам стратегічної поведінки. Американськими вченими встановлено шість ціннісних орієнтацій, що впливають на прийняття керівних рішень. Їх пов'язали зі специфічними типами цільових переваг [3, с. 218].

Керівники дотримуються певних цінностей з метою організації колективу, що виявляються у виборі типу керування. Цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтуються менеджери. Щоб зробити певний внесок в усіх організаціях, цілі повинні мати конкретні характеристики.

Цілі повинні бути конкретними і вимірними. Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, менеджери створюють чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи. Також буде легше визначити, наскільки добре організація працює в напрямку здійснення своїх цілей. Як ми довідаємося згодом, це стає важливим при виконанні контрольної функції [5, с. 53].

Конкретна межа прогнозування являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Необхідно точно визначити не лише завдання, які організація хоче здійснити, але й час, коли буде досягнуто результат. Цілі, зазвичай, встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки часу. Довгострокова ціль має межу і планування, яка сягає п'яти років, іноді більше – для передових організацій. Короткострокова ціль у більшості випадків представляє один із планів організації, який треба завершити в межах року. Середньострокові цілі плануються на строк від одного до п'яти років [6, с. 106].

Довгострокові цілі мають досить широкі межі, які організація формує в першу чергу. Потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей. Звичайно, чим ближчою є межа планування цілі, тим вужчими стають її рамки.

Ціль повинна бути досяжною, щоб сприяти підвищенню ефективності організації. Визначення цілі, що перевищує можливості організації або через недостатність ресурсів, або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофічних наслідків. Крім того, цілі являють собою важливі мотиви поведінки людей в організаціях, оскільки вони бажають досягти цілей, поставлених перед організацією. Якщо цілі недосяжні, прагнення персоналу до успіху буде заблоковано і їхня мотивація значно знизиться.

Для того, щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні бути взаємопідтримуючими – тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємопідтримуючими призведе до виникнення конфлікту між підрозділами організації, що відповідають за досягнення встановлених цілей.

Важко чітко виділити сфери, в яких менеджерам необхідно визначити цілі. Майже кожен автор має власний перелік. Професор А. Райа описав, як можуть виражатися загальні цілі всієї організації. Вважаємо, що цей перелік не є повним, оскільки в будь-якій конкретній організації необхідним буде формулювання загальних цілей і в інших сферах. Цілі повинні бути встановлені для кожного виду діяльності, які, на думку організації, є важливими. Цілі будуть вагомою частиною процесу стратегічного менеджменту тільки в тому випадку, коли керівництво правильно їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізує, інформує про них і стимулює здійснення в усій організації.

Процес стратегічного менеджменту буде успішним у двох випадках, по перше, вище керівництво братиме участь у формулюванні цілей і, по-друге, якою мірою відображатимуть цінності менеджера і реалії організації [4, с. 32].

Висновки. Таким чином, процес стратегічного планування має ряд завдань, серед яких забезпечення нововведень та змін в організації на високому рівні, а серед основних видів управлінської діяльності є чотири основні елементи: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація та усвідомлення організаційних процесів. Зазнається, що стратегія має становити системний комплексний план, створений для досягнення певної мети, що поставлена перед організацією, а основні положення стратегії мають бути чіткі та зрозумілі для менеджерів, які, власне, займатимуться її реалізацією. Цілі стратегічного планування та менеджменту можуть бути успішними лише у поєднанні трьох аспектів, а саме безпосередньої участі вищих управлінців у розробці стратегії, формулюванні її цілей, а також вони мають враховувати реальний стан і можливості організації та реальні якості наявного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Адміністративне право України. Повний курс : підруч. / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
2. Бандурка О. М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. Харків: Основа, 1996. 440 с.
3. Державне управління: теорія і практика ; за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ : Юрінком інтер, 1998. 431 с.
4. Джимі Грехем Скотт. Конфлікти: шляхи подолання. Київ : Зовнішторгвидав, 1991. 185 с.
5. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ : Вища школа, 1994. 471 с.
6. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно-правові питання теорії і практики : монограф. / Калюжний Р. А., Шамрай В. О., Швець М. Я. та ін. ; за ред. Р. А. Калюжного та В. О. Шамрая. Київ : Акад. ДПС України, 2002. 296 с.
7. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посібник. Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 445 с.
8. Моріна Г. В. Сутність та функції товарного стратегічного планування розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 55(1). С. 244-245.
9. Чумаченко О. В. Особливості планування управлінського персоналу. URL : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14034/1/2.%20%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%28%D0%94%D0%BD%D0%B5%D0%BF%D1%80%29.pdf>.

Надійшла до редакції 08.06.2022

References

1. Administratyvne pravo Ukrainy. Povnyy kurs [Administrative law of Ukraine. Complete course] : pidruchnyk / Halun'ko V., Dikhtyevs'kyu P., Kuz'menko O., Stetsenko S. ta in. Kherson : OLDI-PLYuS, 2018. 446 p. [in Ukr.].
2. Bandurka, O. M. (1996) *Osnovy upravlinnya v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrainy: teoriya, dosvid, shlyakhy udoskonalennya* [Fundamentals of management in internal affairs bodies of Ukraine: theory, experience, ways of improvement]. Kharkiv : Osнова, 440 p. [in Ukr.].
3. *Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktyka* [Public administration: theory and practice] ; za zah. red. V. B. Aver'yanova. Kyiv : Yurinkom inter, 1998. 431 p. [in Ukr.].
4. Skott J. G. (1991) *Konflikty: shlyakhy podolannya* [Conflicts: ways of overcoming]. Kyiv : Zovnishtorhvydav, 185 p. [in Ukr.].
5. Zhyhalov, V. T., Shymanovs'ka, L. M. (1994) *Osnovy menedzhmentu i upravlins'koyi diyal'nosti* [Fundamentals of management and managerial activity]. Kyiv : Vyshcha shkola, 471 p. [in Ukr.].
6. *Informatsiyne zabezpechennya upravlins'koyi diyal'nosti v umovakh informatyzatsiyi: orhanizatsiyino-pravovi pytannya teoriyi i praktyky* [Information provision of management activities in the conditions of informatization: organizational and legal issues of theory and practice] : monohraf. / Kalyuzhnyy R. A., Shamray V. O., Shvets' M. YA. Ta in. ; za red. R. A. Kalyuzhnoho ta V. O. Shamraya. Kyiv : Akad. DPS Ukrainy, 2002. 296 p. [in Ukr.].
7. Karpishchenko, O. I., Ilyashenko, K. V., Karpishchenko, O. O. (2013) *Stratehichne planuvannya* [Strategic planning] : navch. posibnyk. Sumy : Sum. derzh. un-t, 445 p. [in Ukr.].
8. Morina, H. V. (2011) *Sutnist' ta funktsiyi tovarnoho stratehichnoho planuvannya rozvytku pidpryyemstva* [The essence and functions of commodity strategic planning of enterprise development]. *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 55(1), pp. 244-245. [in Ukr.].
9. Chumachenko, O. V. *Osoblyvosti planuvannya upravlins'koho personalu* [Peculiarities of management personnel planning]. URL : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14034/1/2.%20%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%28%D0%94%D0%BD%D0%B5%D0%BF%D1%80%29.pdf>. [in Ukr.].

ABSTRACT

Valeriy Petkov. Essence, functions and types of strategic planning in the organization. The study considers the content and concept of strategic planning, considers the goals, types of such planning. It is noted that strategic planning is a dynamic process that provides a solid foundation for further managerial decisions, such planning is a set of managerial management decisions to formulate strategic goals designed to help the organization achieve its goals and objectives. It is indicated that there are four main types of management activities for the strategic planning process, namely the allocation of resources (funds, management and useful experience); adaptation to the external environment (organizations adapt to the existing favorable or negative conditions, ensuring effective adaptation of the strategy to the external environment); internal coordination (identification of strengths and weaknesses of the organization in order

to increase efficiency); awareness of organizational processes (formation of the organization as a result of analysis of previous strategic decisions). It is noted that the strategic plan should be developed taking into account the prospects of the whole organization and not a specific employee. Emphasis is placed on that. That all the goals set in the conditions of strategic planning should be marked by clarity and specific direction. The goal must be realistic to achieve, ie achievable in order to promote the effectiveness of management decisions and activities of the organization as a whole. It is emphasized that the goals of strategic planning and management can be successful only in a combination of three aspects, namely the direct participation of senior management in strategy development, formulation of its goals, and they must take into account the real state and capabilities of organization and real qualities of existing management.

Keywords: *plan, strategy, management decisions, management, coordination, goals and objectives.*

УДК 349.22 : 331.9

DOI: 10.31733/2078-3566-2022-2-63-69



**Наталія
ОБУШЕНКО[©]**
доктор юридичних
наук, доцент



**Володимир
КИЯН[©]**
кандидат
юридичних наук,
доцент

*(Дніпропетровський державний університет
внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна)*

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ У СФЕРІ ПРАЦІ

Авторами з'ясовано, що, досліджуючи проблему систематизації трудового законодавства, обов'язково слід приділити окрему увагу міжнародним нормативно-правовим актам. Міжнародне право не встановлює якихось пріоритетів інтересів однієї держави над інтересами інших. Предметом міжнародно-правового регулювання є лише така діяльність, яка є соціально значущою на міжнародній арені, тобто становить інтерес для інших держав і для функціонування міжнародної системи загалом. З огляду на фундаментальність трудових відносин у всіх країнах світу міжнародно-правове регулювання праці має велику практичну значущість і широке застосування, оскільки право впливає на суспільні відносини насамперед через процес правового регулювання, забезпечення справжнього впливу міжнародно-правових норм на суспільне життя та є можливим лише за умови прояву реального змісту регулятивних властивостей відповідних норм через процес їх реалізації. В статті досліджено і з'ясовано, що міжнародними нормативно-правовими актами у сфері праці слід розуміти такі акти, які були розроблені й ухвалені спеціальними міжнародними організаціями у відповідності до норм міжнародного законодавства та які після їх ратифікації стають частиною вітчизняного трудового законодавства. Стаття висвітлює, що найбільш важливі універсальні нормативні акти ухвалюються такими суб'єктами, як ООН та Рада Європи. ООН – це універсальна міжнародна організація, створена для підтримання міжнародного миру, спільної безпеки та для сприяння розвитку всебічного співробітництва між державами.

Ключові слова: *систематизація трудового законодавства, міжнародні нормативно-правові актам, формування законодавства, міжнародно-правове регулювання, угода, конвенція, протокол, міжнародно-правова позиція, зовнішньоекономічна сфера, міжнародна нормотворчість, міжнародними організаціями.*

© Н. Обушенко, 2022
ORCID iD : <https://orcid.org/0000-0002-5559-6118>
380958856077@ukr.net

© В. Киян, 2022
ORCID iD : <https://orcid.org/0000-0002-8517-9876>
kiyan130869@gmail.com