

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК-338.31

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

ІБРАГІМОВ Ернест Енверович

кандидат економічних наук

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість вітчизняних підприємств використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувалися ззовні та в середині підприємства.

Багато керівників підприємств не усвідомлюють переваг стратегічного планування. Відсутність стратегічних орієнтирів – одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній. Наслідком нормалізації ситуації всередині підприємства й стабілізації зовнішнього середовища стало розуміння того, що потрібно змінюватися для успішного подальшого розвитку та досягнення кінцевої мети.

На даний час середовище діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності, що підтверджує необхідність втілення в практику ідей і технологій стратегічного планування.

Умови сучасного господарювання ставлять особливі вимоги до вітчизняних підприємств. Рухливість та складність процесів перехідного періоду, часті корекції системи економічних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність підприємств, швидкі технологічні зміни, стрімкий розвиток інформаційних мереж і, внаслідок цього, доступність інформації, поява нових запитів та зміна позицій споживачів, що сприяють виникненню нових, часто несподіваних можливостей для бізнесу. В такій ситуації фірми мають приділяти постійну увагу оцінюванню перспектив своєї діяльності.

Стратегічне планування вимагає знання потенціалу розвитку, його структурних складових і можливостей реалізації, на відміну від оперативного планування, яке базується на заданих умовах. Таким чином, стратегічне планування вимагає більшої інтелектуальної підтримки, більшої кількості знань і інформації. Дефіцит інтелектуальної підтримки стосується не лише умов і цілей планування, але і ресурсів, які мають бути задіяні при стратегічному плану-

ванні, і самого планового процесу. Так, до початкового моменту стратегічного планування не можна точно встановити, який персонал має бути залучений в цю область діяльності, яка інформація і які інструменти повинні при цьому використовуватися. Знання про необхідні планові ресурси і процеси виникає лише в ході самого планування.

Увага до ролі системи стратегічного планування на основі інтелектуальної підтримки актуалізувалося наприкінці 60-х – початку 70-х років нашого сторіччя. Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» уперше був використаний Дж. Гелбрейтом у 1969 р. [1] Значний внесок у розвиток питання з погляду уточнення змісту об'єкта дослідження і виділення його структурних елементів був внесений у 90-і роки закордонними вченими і практиками. Т. Фортьюн [2], Л. Едвінсон [3] і П. Саліван [4] підкреслюють взаємозв'язок стратегічного планування та інтелектуальної підтримки.

Метою статті є визначення процесів інтелектуальної підтримки системи стратегічного планування діяльності підприємства та її структурних елементів, орієнтованих на знання.

Під стратегічним плануванням діяльності підприємства розуміється формалізований управлінський процес, що включає в себе визначення цілей підприємства, опрацювання програми їх реалізації та вибір методів втілення цієї програми в життя. Стратегічні рішення, вироблені в системі стратегічного планування, суттєво впливають на ефективність функціонування підприємства, його прибутковість і можливість отримання соціальної вигоди. При цьому важливої ролі набуває інтелектуальна підтримка, яка базується на визначенні інтелектуального потенціалу системи стратегічного планування діяльності підприємства (рис. 1).

На сучасному етапі розвитку економічної думки ще не склалося єдиного наукового підходу до визначення інтелектуального потенціалу. В основі поняття «інтелектуальний» міститься поняття «інтелект» – (*intellectus* – розуміння, розуміння, збагнення) – сукупність пізнавальних здібностей людини, що визначають рівень її мислення і здатність вирішувати складні завдання. Розвиток інтелекту оцінюється за глибиною знань і здатністю людини не лише зберігати їх в пам'яті, але і продуктивно і ефективно використовувати. В основі поняття «потенціал» міститься поняття «потенція» – (*potential* – сила) – прихована можливість, здатність, сила, що може виявитися за відомих умов [7, с. 219]. Поняття «інтелект» безпосередньо пов'язане із суб'єктом. Інтелектуальний потенціал системи стратегічного планування діяльності підприємства може трактуватися, як інтелектуальний потенціал суб'єктів команди стратегічного планування і розуміється як сукупність інтелектуаль-

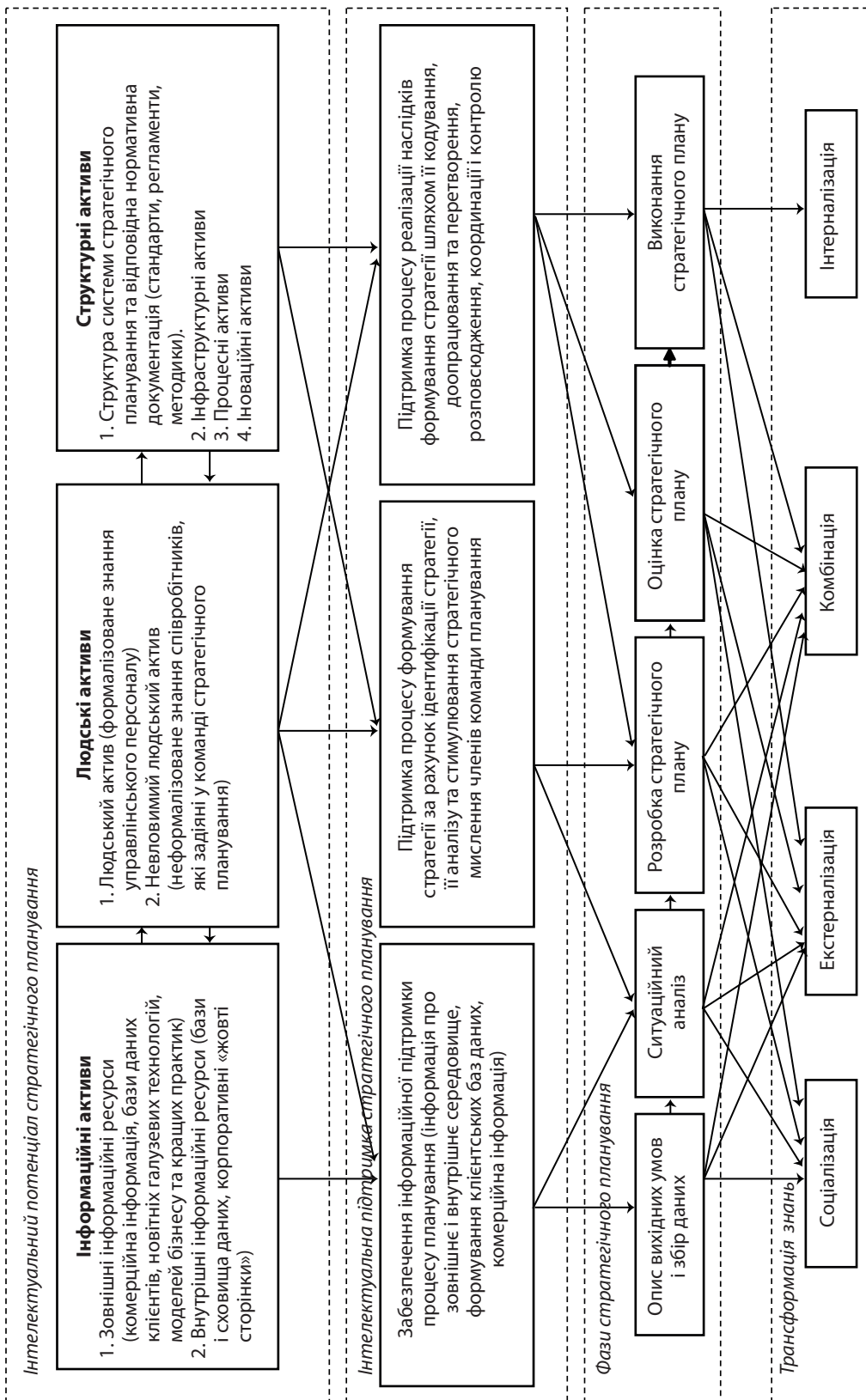


Рис. 1. Система стратегічного планування діяльності підприємства на основі інтелектуальної підтримки

них здібностей співробітників (знань, умінь, інформації, цінностей, навиків тощо) і можливостей їх розкриття, розвитку і використання.

Інтелектуальний потенціал співробітника є сукупністю знань, інтелектуальних здібностей, які можуть бути залучені в процесі виробництва нових продуктів або послуг. Інтелектуальний потенціал можна підрозділити на реалізований і нереалізований. Реалізований інтелектуальний потенціал трансформується в інтелектуальний капітал. Одне з основних завдань керівника полягає в розкритті і використанні інтелектуального потенціалу персоналу. Керівництву організації необхідно лише визначити, яким чином створити ті самі досконалі умови, при яких талант працівника розкриється на все 100% і в який час (стаж роботи) робити ті або інші дії з підвищення кваліфікації, навчання, атестації тощо. Розкриття інтелектуального потенціалу працівника залежить від міри його задоволеності в даний проміжок часу, а також від стажу роботи в організації.

Для найбільш ефективного управління інтелектуальним потенціалом працівника і забезпечення в цілому конкурентоспроможності підприємства, керівництво повинне вирішувати наступні питання: на якому етапі задоволеність працівника знаходиться на максимумі, на якому етапі відбувається спад; у який момент часу керівнику необхідно сприяти розвитку мислення працівника, підвищенню його кваліфікації; у який час отримувати і оцінювати результативність навчання; у який момент часу синергетичний ефект від трансформації інтелектуальних ресурсів всіх працівників організації досягає максимальних показників.

Інтелектуальний потенціал системи стратегічного планування діяльності підприємства складається з структурних, людських та інформаційних активів.

В економіці знань господарська діяльність в будь-якій галузі містить постійно зростаючу частку знань. Інформатизація змусила зрости в ціні саме незамінне знання, що не піддається формалізації. Найбільшим попитом користуються знання, що виникли з досвіду, розсудливості, здатності до координації, самоорганізації і знаходженні загальної мови [5, 7]. Саме людські активи є носіями такого живого знання, яке включає в себе практичні навички, що не обов'язково повинні містити в собі формалізовані чи неформалізовані знання, але які виникли завдяки здібності людини працювати над собою і створювати саму себе. Структурні активи покликані створювати такі сприятливі умови для членів команди планування, які б максимально стимулювали їхню інтелектуальну діяльність. Інформаційні активи є продуктом діяльності членів команди планування, які створюються за умови максимально ефективного поєднання людських і структурних активів.

Генрі Мінцберг писав, що формальне планування саме по собі не стільки створює стратегію, скільки має справу з наслідками стратегії, створюваної в інші способи. Отже, робимо висновок, що формальне стратегічне планування й менеджери не виробляють стратегічних рішень. Стратегічні рішення виробляються людьми й організаціями, які іноді використовують стратегічне планування, як дисципліну, в рамках якої відбувається цей процес, або щоб

створюють враження, що він у них відбувається. Стратегічне планування створює своєрідний форум, на якому оголошуються, порушуються, обговорюються, раціоналізуються та узаконюються стратегічні рішення, і він же забезпечує засоби контролю втілення цих рішень. Ці ролі настільки ж важливі (якщо не найважливіші), як і традиційно згадувана роль із забезпечення інформації, що має поліпшувати зміст стратегії [6, с. 288].

Можна погодитися, з тим, що процес розробки стратегій – і не має значення, чи стратегії формуються цілеспрямовано, чи народжуються залежно від ситуацій – для планування та співробітників, залучених до процесу стратегічного планування, має бути недоторканою «чорною скринькою», довкола якої, а не всередині, вони працюватимуть. Таким чином, процес стратегічного планування на підприємстві для команди стратегічного планування буде складатися із забезпечення інформації для цього процесу, підтримки його або його наслідки.

Інтелектуальна підтримка системи стратегічного планування діяльності підприємства є сукупністю управлінських процесів, що покликані забезпечувати раціональне та оптимальне використання людських, структурних і інформаційних активів стратегічного планування для ефективного і довготривалого функціонування підприємства, зростання прибутку та отримання соціальної вигоди. Вона складається з наступних компонентів:

1. Забезпечення інформаційної підтримки процесу планування (інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище, формування клієнтських баз даних, комерційна інформація). На даний процес безпосередній вплив чинять такі складові інтелектуального потенціалу системи стратегічного планування діяльності підприємства, як людські активи, тобто команда стратегічного планування, що є по суті носіями формалізованих і неформалізованих знань, які перетворюються на кодифіковану інформацію, тобто інформаційні активи;
2. Підтримка процесу формування стратегії за рахунок ідентифікації стратегії, її аналізу та стимулювання стратегічного мислення членів команди планування. На цьому етапі інтелектуальної підтримки системи стратегічного планування набувають відповідного значення структурні активи інтелектуального потенціалу, які безпосередньо забезпечують процес стратегічного планування шляхом його регламентування і стандартизації;
3. Підтримка процесу реалізації наслідків формування стратегії шляхом її кодування, доопрацювання та перетворення, розповсюдження, координації і контролю відбувається в першу чергу за рахунок людських активів інтелектуального потенціалу системи стратегічного планування діяльності підприємства, так як саме співробітники підприємства є носіями знань про стратегію та її розповсюджувачами.

Висновки

1. Визначено, що стратегічне планування вимагає знання потенціалу розвитку, його структурних скла-

дових і можливостей реалізації, за рахунок більшої кількості інформації, знань, ресурсів підприємства і людських активів, тобто потребує створення інтелектуальної підтримки системи стратегічного планування діяльності підприємства.

2. Обґрунтовано, що формальне планування саме по собі не стільки створює стратегію, скільки має справу з наслідками стратегії, створюваної в інші способи, тобто формальне стратегічне планування й менеджери не виробляють стратегічних рішень.
3. Сформульовано, що інтелектуальна підтримка системи стратегічного планування діяльності підприємства є сукупністю управлінських процесів, що покликані забезпечувати раціональне та оптимальне використання людських, структурних і інформаційних активів стратегічного планування для ефективного і довготривалого функціонування підприємства, зростання прибутку та отримання соціальної вигоди.
4. Визначені основні складові елементи інтелектуальної підтримки системи стратегічного планування діяльності підприємства:
 - забезпечення інформаційної підтримки процесу планування (інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище, формування клієнтських баз даних, комерційна інформація);
 - підтримка процесу формування стратегії за рахунок ідентифікації стратегії, її аналізу та стимулювання стратегічного мислення членів команди планування;

- підтримка процесу реалізації наслідків формування стратегії шляхом її кодування, доопрацювання та перетворення, розповсюдження, координації і контролю.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка конкретних заходів і інструментарію інтелектуальної підтримки діяльності підприємства в окремих галузях національної економіки.

Література

1. Дж. Гелбрейт. Знание – как капитал. / Пер с англ. под ред. М. В. Грега. – М.: Знание, 1998. – 217 с.
2. Фортьюн Т. Капитал и фирмы / Пер с англ. под ред. А. А. Крикунова – СПб.: Новая экономика, 2001. – 352 с.
3. Эдвинсон Л. Влияние знаний. / Пер с англ. под ред. С. Н. Славского – М.: Эврика, 2003. – 126 с.
4. Саливан П. Экономика активов капитала / Пер с англ. под ред. М. Д. Мостовой – М.: ВНИИЦ, 2005. – 470 с.
5. Горц А. Нематериальное. Знание, стоимость и капитал [Текст] / Андре Горц / пер. с нем. и фр. М. М. Сокольской; Гос ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. Унт-та – Высшей школы экономики, 2010. – 208 с.
6. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
7. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 514 с.