

**Поляков М.А.***кандидат економічних наук,  
приватний підприємець, м. Київ***Poliakov Maksym***Candidate of Economic Sciences,  
Individual Entrepreneur, Kyiv*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНІ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

### STRATEGIC PLANNING AT THE MICRO AND MACRO LEVEL: ESSENCE AND FEATURES

**Анотація.** У статті розглянуто особливості стратегічного управління мікро- та макросистемами, оскільки саме вони визначають підходи до формування стратегічних планів розвитку соціально-економічних систем різного рівня. Запропоновано ознаки формалізації відмінних та специфічних особливостей стратегічного управління соціально-економічними системами, до яких віднесено системність, керованість, час реалізації, основа прийняття управлінського рішення та характеристика показників. Встановлено, що відмінності між мікро- та макросистемами формують специфіку управління ними та особливості використання тих чи інших підходів до розробки стратегії розвитку. Зазначається, що пошук шляхів успішнішої реалізації стратегії є безперервним процесом. Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень та значної кількості поетапних дій, що виконуються різними цільовими групами та окремими особами.

**Ключові слова:** стратегічне планування, мікросистеми, макросистеми, економічна діяльність, бізнес-стратегія.

**Постановка проблеми.** Актуальність застосування стратегічного планування полягає у наступному: нестійке зовнішнє середовище, економічні перетворення країни вимагають від керівників передбачати і визначати можливості й конкурентні переваги, а також попереджати загрози, тобто використовувати інструменти стратегічного планування. Їх використання дозволяє підвищити ефективність як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні. У зв'язку з цим, питання стратегічного планування, визначення його сутності та врахування особливостей на мікро- та макрорівні, стають наразі вельми актуальними.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню теорії стратегічного планування присвячено фундаментальні роботи низки зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансофф [4], К. Хаттен, М. Хаттен [5], М. Портер [6] та інші. Посутній вклад в розробку даної проблеми внесли й вітчизняні науковці. Так, С. Покропивний визначає стратегічне планування як процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства [2]; І. Агеева зазначає, що стратегічне планування – це процес імітаційного створення ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з метою досягнення поставлених цілей і їх змін з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, з урахуванням існуючих ресурсів підприємства [1]; на думку М. Федоркіна, планування це процес безперервного передбачення майбутнього, що дозволяє досягти мети із мінімальними затратами [3]. Проте не дивлячись на помітну розробленість теорії стратегічного планування вітчизняними та зарубіжними вченими, високий рівень невизначеності у питанні його сутності та особливостей на мікро- та макрорівні зумовлює необхідність наукового пошуку для вирішення цієї проблеми, що обумовлює актуальність даного напрямку дослідження.

**Мета статті** – визначити сутність та особливості стратегічного планування на мікро- та макрорівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління – це складне багатогранне поняття, в основі якого два терміни – «управління» і «стратегія», тому стратегічне управління соціально-економічними

системами може бути успішним за умови формування прогнозів і планів стратегічного розвитку системи з урахуванням її особливостей.

З іншого боку, стратегічне управління системами різного рівня залежить від того, які елементи утворюють систему, як вони між собою пов'язані, яка організація системи, а також від тієї властивості (якості), яка притаманна всій системі, але не властива кожному її елементу окремо, тобто інтегративної властивості.

У мікросистемах між елементами складаються внутрішньовиробничі зв'язки, зумовлені виробничо-адміністративною та виробничо-технологічною структурами підприємства. Вони пов'язані з товарно-грошовими відносинами, оскільки усередині мікросистем функціонування всіх елементів спрямовано на реалізацію основної мети – виробництво продукту, здатного задовольнити суспільні потреби у цьому продукті, за ефективного використання ресурсів і досягненні максимального результату.

До складу елементів мікросистеми (підприємства, організації, фірми) входять його підрозділи, виділені за функціональною (фінансовий, маркетинговий, кадровий тощо відділи) або технологічною (основне та допоміжне виробництво, обслуговуюче господарство, підсобне та побічне виробництво) ознакою. Кожен із елементів залежить від іншого, їх діяльність підпорядковується законам організації та спрямована на виробництво готового продукту. Розглянемо більш детально дане питання.

Елементи мікросистеми відносяться до внутрішнього середовища, що оточує бізнес, впливаючи на його здатність ефективно обслуговувати своїх клієнтів, зацікавлених сторін і персонал. Це середовище значною мірою контролюється організацією. Компоненти мікросередовища можна розглядати з різних аспектів:

- аспект компанії: внутрішні операції, культура, структура та розміщення ресурсів;
- клієнти: різні сегменти та їхні специфічні вимоги та відгуки;
- постачальники: організації, що постачають ресурси та визначають їх вартість і якість;
- посередники: дистриб'ютори, фінансові установи та агентства маркетингових послуг;
- конкуренти: організації з подібними позиціями на ринку;
- громадськість: будь-яка група, яка фактично чи потенційно зацікавлена чи впливає на здатність організації досягати своїх цілей;

Стратегічне значення управління мікросередовищем полягає у наступному:

- поліпшення відносин із клієнтами, щоб зрозуміти та задовольнити їхні потреби, що розвиваються;

- встановлення відносин з постачальниками для забезпечення якості та своєчасної доступності ресурсів;

- використання та співпраця з посередниками для ефективної присутності на ринку;

- розробка стратегії проти конкурентів, щоб зберегти або збільшити частку ринку;

- забезпечення врахування потреб і очікувань усіх груп громадськості та зацікавлених сторін.

Зв'язки між елементами макросистеми мають інший характер, оскільки вони виникають у процесі товарно-грошових відносин. Макросистему утворюють взаємодіючі учасники ринку, тобто виробники та споживачі продуктів (безпосередні учасники ринку), а також різні підприємства, організації, установи, які сприяють цим взаємовідносинам (опосередковані учасники ринку). Таким чином, макросистема складається з мікросистем, які виступають у ролі елементів макросистеми, що є, по суті, складними та різними за рівнем спеціалізації та виконуваних функцій.

Стратегічні наслідки впливу макросистем на бізнес полягають у такому:

- перегляд демографічних змін для адаптації ринкових пропозицій і позиціонування;

- реагування на економічні зміни та відповідне коригування цін, пропозиції та операційної стратегії;

- забезпечення стійкості та дотримання правил у природному середовищі;

- запровадження нових технологій для підтримки конкурентоспроможності та ефективності роботи в технологічному середовищі;

- узгодження ділової практики та пропозицій з політичним і правовим середовищем для забезпечення відповідності та позитивних відносин;

- розуміння та резонування з культурними нормами та соціальними тенденціями в культурному та соціальному середовищі.

Традиційно межі системи визначаються або охопленням ринку, або території, або галузі, тому межі мікросистеми характеризуються широтою її зв'язків із зовнішнім оточенням. Отже, чим більше у підприємства постачальників, споживачів, партнерів, чим більше ринків охоплено як територіально, так і сегментно, чим ширше його зв'язки, тим ширше стають межі цієї мікросистеми.

Межі макросистеми можуть бути окреслені відповідно до різних ознак, а саме:

– географічні кордони, тобто та чи інша територія (материк, географічна зона тощо);

– політичні кордони, тобто окремі держави, адміністративні одиниці всередині держави тощо;

– економічні межі, тобто пов'язані з використанням тих чи інших ресурсів (природних, галузевих) та відображають специфіку економічної діяльності;

– регіональні кордони як окремі регіони всередині країни відповідно до політичного поділу, так і географічні регіони;

– ринкові кордони, що охоплюють всіх учасників із виробництва та доведення до споживача певного продукту.

Таким чином, межі макросистем можуть розглядатися з погляду всіх цих ознак залежно від конкретних умов та поставлених цілей.

Спрямованість цілей мікросистем в сучасних умовах обумовлюється необхідністю завоювання лідируючої конкурентної позиції. Тим самим підприємство (організація, фірма) домагається виконання основних економічних завдань, тобто здійснює діяльність, заради якої підприємці об'єднали свої зусилля, ресурси, ініціативу, талант; створює робочі місця та через виплату заробітної плати формує платоспроможність; задовольняє суспільну потребу у певному продукті; реалізує соціальну функцію шляхом сплати податків та ін. Таким чином, цілі будь-яких господарських мікросистем мають односторонню спрямованість на підвищення результативності своєї діяльності.

Основна мета мікросистеми (комерційного підприємства), як правило, завжди фінансова: отримання максимального прибутку на вкладений капітал, максимізація ринкової вартості підприємства.

Оскільки макросистеми набагато складніше мікросистем, то й цілі їх функціонування ширші та різноманітніші. Вони визначаються масштабами макросистеми та формуються залежно від розвитку її елементів. Так, на рівні держави головною метою є забезпечення національної безпеки, що включає економічну, екологічну, політичну, соціальну, військову тощо складові. У багатьох наукових працях автори ототожнюють національну безпеку з економічною, оскільки розвиток економічних відносин, їх цивілізованість дозволяє підтримувати необхідний рівень якості життя населення, забезпечуючи відповідний рівень доходу, соціальні гарантії, вкладення інвестицій в освіту, медицину, науку, розвиток нових технологій, силові структури тощо.

У макросистемах регіонального рівня спрямованість цілей залежить від потенціалу та розвитку регіонального господарства, промисловості, аграрного комплексу, соціальної сфери, фінансово-економічної системи, управлінської структури, структури та складу трудових ресурсів, інвестиційної діяльності, географічного положення. За головну мету ставиться забезпечення повного матеріального добробуту та вільного всебічного розвитку особистості.

Відмінності між мікро- та макросистемами формують специфіку управління ними та особливості використання тих чи інших підходів до розробки (вибору) стратегії розвитку.

На мікрорівні управління визначається масштабами діяльності підприємства, специфікою виробництва, виробничими факторами, компетентністю керівників різних рівнів менеджменту, методами управління та іншими факторами. У зв'язку з цим розробка (вибір) стратегії розвитку обумовлюється ступенем її важливості задля досягнення цілей організації. Стосовно великих підприємств, наприклад, розробляються стратегії кількох типів:

– корпоративна (генеральна) стратегія, що відображає способи здійснення місії організації та націлена на комплексне вирішення проблем, на яких вона має сконцентруватися ;

– еталонні стратегії, вибір яких залежить від способів здійснення зростання (ринкової частки, конкурентних переваг тощо);

– окремі стратегії, що визначають модель поведінки організації (її елементів) у тій чи іншій ринковій ситуації чи окремому ринку чи його частині.

Крім перерахованих на підприємствах, розробляються (використовуються) стратегії об'єктів управління або бізнес-стратегії, до яких можна віднести:

– операційні, що охоплюють основні напрямки господарської діяльності (управління організаційними ланками та виконання поставлених завдань);

– функціональні, що розробляються основними підрозділами на основі корпоративної стратегії (виробництво, фінанси, кадри, маркетинг, інновації, логістика тощо);

– конкурентні, націлені на вироблення дій організації в умовах зміни довкілля, орієнтовані на поліпшення конкурентної позиції товару і самого підприємства, надбання нових конкурентних переваг;

– спеціальні, що визначають модель поведінки організації у специфічних умовах (криза, банкрутство тощо);

– короткострокові, призначені для врахування нових обставин, що з'явилися всередині організації або поза нею, враховувати які під час формування основної стратегії неможливо.

Така різноманітність підходів дозволяє підприємству посилювати конкурентоспроможність за допомогою врахування різних чинників, які впливають на ефективність господарську діяльність.

Процеси управління та розробки (вибору) стратегії розвитку макросистеми мають свою специфіку і залежать від низки конкретних умов, як то:

- форма державного устрою;
- задані у часі та просторі кордони;
- характер конкретного об'єкта;
- суб'єкт та об'єкт управління;
- рівень технологічного, промислового та іншого ресурсного забезпечення.

Залежно від масштабу макросистеми та об'єкта управління прийнято розрізняти генеральну стратегію – стратегію керованої макросистеми; бізнес-стратегію – стратегію її окремої стратегічної підсистеми; функціональну стратегію – стратегію функціональної зони (сфери) господарювання. На рівні країни прикладом генеральної стратегії може служити стратегія держави у певній стратегічній галузі її діяльності (наприклад, на певному сегменті світового ринку). Бізнес-стратегію можна представити у вигляді стратегії Центрального Банку країни, а функціональною буде інноваційна, освітня, зовнішньоторговельна тощо стратегії. Причини формування та розвитку того чи іншого типу стратегії держави та принципів державного втручання в економіку на конкретному етапі розвитку криються в інтересах панівних у ньому соціальних верств. Поряд з цим, з погляду участі країни у міжнародному поділі праці можуть бути виділені:

- експорто-орієнтована стратегія;
- імпорто-замінна стратегія;
- стратегія автаркії;
- ізоляціоністська стратегія.

Експорто-орієнтовані стратегії, у свою чергу, можна класифікувати за видами превалюючої групи товарів чи послуг у загальному обсязі їхнього експорту. Можлива класифікація стратегій залежно від галузевих (наприклад, ВПК) та інституційних пріоритетів (наприклад, приватизація державної власності) розвитку національної економіки, від інструментів, що переважно використовуються – планова чи ринкова економіка, інфляційна чи дефляційна стратегії, від

принципів організації економіки чи розподілу доходів у державі – капіталістична чи соціалістична економіка тощо.

Залежно від ослаблення чи посилення протекціоністського характеру діяльності держави можна виділити три типи економічних стратегій – ліберальну, регульовану та мобілізаційну. Ліберальна стратегія означає, що економіка держави стає все більш відкритою для вільного руху товарів та капіталів. Якщо потім держава встановлює контроль за рухом товарів та капіталів, то його стратегія переходить у регульовану. У разі потреби виживання держава змушена посилювати пряме втручання у виробництво та зовнішньоекономічну діяльність, та її стратегія стає мобілізаційною. Можливий і зворотний процес – перехід мобілізаційної стратегії до регульованої, коли слабшає пряме втручання у економіку, але зберігається контролю над рухом товарів і капіталів. Якщо потім контроль за рухом товарів та капіталів поступово знижується, то стратегія держави переходить із регульованої до ліберальної. Таким чином, регульована стратегія є проміжною між ліберальною та мобілізаційною. Перехід до неї від ліберальної стратегії пов'язаний із посиленням контролю за рухом товарів та капіталів, а перехід до неї від мобілізаційної стратегії – з ослабленням прямого втручання держави у виробництво та зовнішньоекономічні зв'язки.

На рівні регіону на управління та вибір стратегії впливають п'ять складових:

- виявлення проблеми управління (моделювання ситуації), що дозволяє встановити напрями розвитку та вказує на намір регіону зайняти певну позицію на національному ринку;
- виявлення необхідних змін (формулювання цілей), що полягають у визначенні напрямів розвитку регіону;
- розробка стратегії змін (вибір базових стратегій), що забезпечують досягнення поставленої мети (мета – результат, стратегія – засіб їх досягнення);
- використання різних способів впливу (реалізація стратегії), означає реалізацію стратегії та досягнення цілей у встановлені терміни та у конкретних випадках;
- коригування стратегії (управління змінами), яке зумовлене появою нових обставин та необхідністю проведення коригувальних дій.

Пошук шляхів успішнішої реалізації стратегії також є безперервним процесом. Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень та значної кількості



поетапних дій, що виконуються різними цільовими групами та окремими особами. Перегляд фінансових планів, зміна політики, реорганізація, кадрові зміни, культурні заходи – усі ці та інші дії є типовими управлінськими інструментами для реалізації стратегії розвитку регіону.

Реалізація стратегії розвитку регіону – це сфера компетенцій його адміністрації, що включає наступні стратегічні завдання напряму:

- вдосконалення структури управління регіону, здатного успішно використати стратегію;

- розробку фінансового плану, що спрямовує ресурси у найважливіші для стратегічного успіху галузі;

- проведення підтримуючої стратегії політики та запровадження практики постійного вдосконалення;

- створення відповідної мотивації для громадян регіону, яка стимулювала б енергійне досягнення поставленої мети;

- ув'язування системи винагороди керівних кадрів регіону з результатами досягнення поставленої мети;

- створення такої культури управління та ділового клімату, які б сприяли успішній реалізації стратегії;

- створення такої внутрішньої системи підтримки, яка б дозволяла персоналу галузей економіки ефективно виконувати свою стратегічну функцію;

- запровадження системи конкуренції та лідерства серед галузей регіону, необхідної для управління просуванням стратегії вперед та постійного поліпшення її реалізації.

Особливою відмінністю управління і використання тих чи інших стратегій на макrorівні є обов'язковість прогнозування розвитку макросистеми, що по суті є складною соціально-економічною (соціально-господарською) системою. Базування управління на прогнозних оцінках та макроекономічних показниках змінює загальний зміст стратегічного підходу до перспектив у рамках макросистем. Головне полягає у відході від суто ситуативного реагування на зміни середовища та переході до реагування попереджувальному, що передбачає завчасне включення в дію нових факторів, здатних тією чи іншою мірою цілеспрямовано змінювати саме середовище.

**Висновки.** Таким чином, основні особливості стратегічного управління мікро- та макросистемами дозволяють оцінити важливість його застосування саме для макросистем, оскільки функціонування мікросистем прямо залежить від стану макросистеми та підприємства координують свою діяльність відповідно до зміни останньої. У свою чергу, прогнози соціально-економічного розвитку макросистеми будуються на основі успішності діяльності мікросистем, що утворюють основу її підсистем (як сім'я – осередок суспільства, а суспільство – гарант добробуту та безпеки сім'ї). Створюючи умови для ефективного функціонування мікросистем, макросистема зберігає свою стабільність, створює умови для власного соціально-економічного розвитку та можливість забезпечення безпеки як на макро-, так і на мікрорівні.

### *Література:*

1. Агєєва І.М., Мандро О.Ю. Перспективні напрями стратегічного планування на підприємствах виноробної галузі України. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 2. С. 26–31.
2. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.
3. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. Т. 1. № 3. С. 96–101.
4. Ansoff H. Igor. *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
5. Hatten K.J., Hatten M.L. *Effective Strategic Management: Analysis and Action*. New Jersey: Prentice-Hall, 1988. 338 p.
6. Porter M. *Competitive Strategy*. New-York: Free Press, 1980. 454 p.

### *References:*

1. Aheieva, I.M., Mandro, O.Iu. (2010). Perspektivni napriamy stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvakh vynorobnoi haluzi Ukrainy [Prospective directions of strategic planning at enterprises of the wine industry of Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 2, 26–31. (in Ukrainian)
2. Pokropyvnyi, S.F. (2003). *Ekonomika pidpriemstva : pidruchnyk* [Enterprise economy]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Fedorkin, M.S. (2007). Rezervy konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Reserves of the enterprise's competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3, 96–101. (in Ukrainian)
4. Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
5. Hatten, K.J., Hatten, M.L. (1988). *Effective Strategic Management: Analysis and Action*. New Jersey: Prentice-Hall.
6. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New-York: Free Press.

**Summary.** *The article substantiates the question of the relevance of strategic planning, defines its essence and features at the micro- and macro-level. It is the peculiarities of strategic management of micro- and macro-systems that determine approaches to the formation of strategic plans for the development of socio-economic systems of various levels. It is noted that the composition of the elements of the microsystem includes its subdivisions, separated by functional or technological characteristics. Each of the elements depends on the other, their activity is subject to the laws of the organization and is aimed at the production of the finished product. Connections between elements of the macrosystem are formed by interacting market participants, that is, producers and consumers of products, as well as various enterprises, organizations, and institutions that contribute to these relationships. Based on this, it was concluded that the macrosystem consists of microsystems that act as elements of the macrosystem, which are, in fact, complex and different in terms of specialization and performed functions. The author notes that the main goal of a microsystem (a commercial enterprise) is usually always financial: obtaining the maximum profit on invested capital, maximizing the market value of the enterprise. The goals of the macrosystem are determined by the scale of the macrosystem and are formed depending on the development of its elements. Thus, at the state level, the main goal is to ensure national security, which includes economic, environmental, political, social, military, etc. components. Features of the formalization of distinctive and specific features of strategic management of socio-economic systems are proposed, which include systematicity, controllability, implementation time, the basis of management decision-making, and the characteristics of indicators. It has been established that the differences between micro- and macro-systems form the specifics of their management and the specifics of using certain approaches to developing a development strategy. It is noted that the search for ways to more successfully implement the strategy is a continuous process. Implementation of the strategy is possible with the joint influence of the entire set of management decisions and a significant number of step-by-step actions performed by various target groups and individuals.*

**Key words:** *strategic planning, microsystems, macrosystems, economic activity, business strategy.*