

В.Каркавчук / Вісник Львівського університету. Серія Економіка, 2008. – Вип. 40. – С. 121 – 125.

References

1. Staschuk O.V. (2015). Finansova bezpeka pidpriemstva: osnovni pidkhody do vyznachennia [Financial security of enterprise: the main approaches to the definition]. Sotsial'no-ekonomichni aspekty rozvytku ekonomiky ta menedzhmentu: materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii - Socio-economic aspects of economics and management: materials of the International Scientific Conference, 117-119. [in Ukrainian].
2. Blank I.A. (2005). Finansovyy menedzhment: uchebnyy kurs [Financial Management : Training Course]. 656 p.
3. Kutsyk V.I. (2011). Finansova bezpeka

pidpriemstva iak samostijnyy ob'iekt upravlinnia: problemy zabezpechennia [Financial security of company as an independent facility management: software problem]. Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy - Scientific Journal NLTU Ukraine, (21.4). – 250 – 255. [in Ukrainian].

4. Kuzenko T.B. (2007). Upravlenie finansovoy bezopasnost'ju na predpriyatii [Management of financial security of the enterprise]. BIZNESINFORM - BusinessInform, (12). – 27 – 29.

5. Karkavchuk V. (2008). Ekonometrychne modeliuвання dynamiky rivnia finansovoi bezpeky pidpriemstv [Econometric modeling of the dynamics of enterprises financial security]. Visnyk L'vivskoho universytetu. Serii Ekonomika - Bulletin of Lviv University. Economy Series, (40). – 121 – 125.

УДК 334.716:664

Ю. В. Журавель

*аспірант кафедри економічної політики та економіки праці
Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президенті України,
викладач Львівського державного коледжу
харчової і переробної промисловості
Національного університету харчових технологій, м. Львів*

НАПРЯМИ ТА ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджено систему чинників, яка визначає особливості формування потенціалу підприємств харчової промисловості. Розглянуто питання впровадження та вдосконалення системи стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості України. Визначено основні напрями та функції стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Ключові слова: потенціал підприємства, стратегії, стратегічне планування, харчова промисловість.

Zhuravel Yu. DIRECTIONS AND FUNCTIONS OF STRATEGIC PLANNING AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

The article examines the system of factors that define peculiarities of food industry enterprises capacity forming. The issue of introduction and improvement of strategic planning system at food industries enterprises of Ukraine is outlined. Major directions and functions of strategic planning at food industries enterprises are defined.

Keywords: enterprise's capacity, strategies, strategic planning, food industry.

У сучасних економічних умовах надзвичайно важливою для України постає харчова промисловість. Підписана Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) і пов'язані із цим наслідки зумовлюють необхідність підвищення якості продукції, послуг, методів управління для того, щоб не тільки не втратити контроль над вітчизняним ринком харчових продуктів, але й завоювати прихильність іноземних споживачів.

За таких умов стратегічне планування дозволяє створювати гнучкі управлінські структури, конструювати організаційні форми, що базуються на принципах системного аналізу та системного підходу, забезпечувати відповідність систем управління і рівня наявної матеріально-технічної бази виробництва. Адже стратегічне планування на харчових підприємствах орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення більш високих темпів економічного зростання на основі поетапного

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

вдосконалення різних виробничо-технічних факторів та організаційно-управлінських структур.

Основи стратегічного планування на підприємствах вивчала низка зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: І. М. Агеєва, І. Ансофф, А. М. Бранденбургер, Ф. Вірсема, А. Воронкова, Г. Мінтцберг, Дж. Ф. Мур, Б. Дж. Нейлбафф, С. В. Оборська, М. Портер, К. К. Прахалад, В.В. Рябенко, А. А. Томпсон, М. Трейсі, Г. Хамел, З. С. Шершньова та ін.

Метою статті визначення основних напрямів стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Виникнення стратегічного планування підприємства датують 50 роками ХХ ст.

Першочергово воно виступало власне як довгострокове планування, коли провідним було твердження про перенесення тенденції розвитку підприємства на майбутнє. При такому підході найбільш значні результати досягалися на стадії економічного підйому, коли тенденції зростання прогнозувалися на перспективу. В цьому випадку ресурсне забезпечення підприємства розглядалося або як використання вже накопиченого потенціалу для отримання додаткового прибутку, або як накопичення ресурсів для можливого «ривка» в майбутньому.

Разом з тим до початку 60-х років зовнішнє ділове середовище для підприємств стало не настільки стабільним, щоб трендові характеристики могли давати реалістичні результати. Зросла конкуренція, боротьба за споживачів, постала потреба в перегляді і розробці нових концептуальних положень у сфері довгострокового планування розвитку підприємства. Відповідно до цього планування стало цільовим, коли ресурси розглядаються як засіб досягнення цілей, а план становить собою набір можливих альтернатив на основі прогнозованих змін зовнішнього ділового довкілля. Цей напрям планової діяльності й отримав назву «стратегічне планування».

На сьогодні можна визначити низку шкіл стратегій, з яких і бере початок стратегічне планування підприємства (рис. 1). А загально визначеними «батьками» стратегічного планування є А. Д. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф.

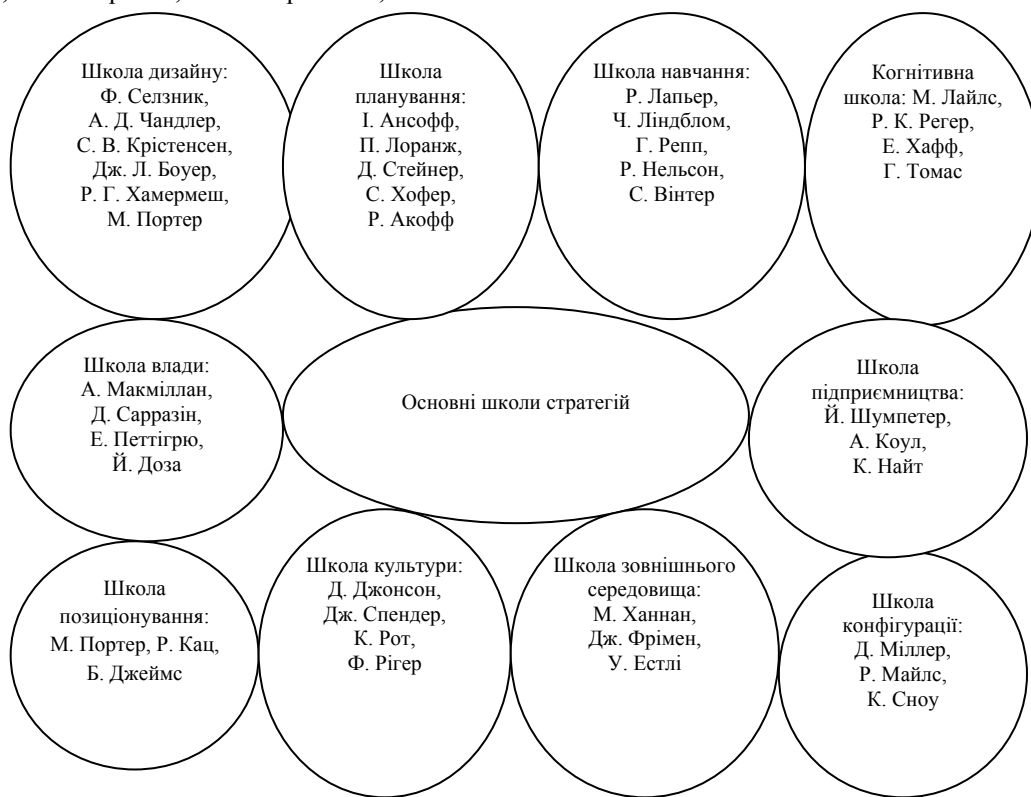


Рис. 1. Представники шкіл стратегій

Узагальнено на основі джерела [1].

Узагальнюючи ці підходи, можна визначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства повинен бути контрольованим, усвідомленим процесом мислення. Модель формування стратегічного плану повинна бути досить простою й інформативною. Будь-яка стратегія розвитку підприємства унікальна і розглядається як результат творчого проектування. Процес формування стратегії повинен завершуватися лише тоді, коли альтернативні стратегії мають повний опис і здійснений остаточний вибір кращої з них.

Стратегія розвитку підприємств харчової промисловості має поєднувати простоту сприйняття та повноту вираження, а також описуватися ясною й доступною мовою, а також передбачати розробку певного механізму її реалізації. Відповідно до цього всі елементи структури підприємства в особі його керівництва мають володіти певними знаннями і ресурсами, а головне, бажанням реалізувати обрану стратегію.

У стратегічному плануванні є значна відмінність від довгострокового планування, де простір діяльності підприємства стає більш об'ємним. Воно включає в себе як основні елементи внутрішнього середовища економічної організації, так і зовнішні аспекти: соціальні і політичні фактори, смаки і потреби покупців, дії конкурентів тощо.

Крім того, довгострокові цілі підприємства в стратегічному плануванні перестають бути простим відображенням умов поточної діяльності, а виявляються результатом аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми. Головна відмінність стратегічного планування від довгострокового – його варіативність, розробка альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства [2].

Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають зміст дії підприємств харчової промисловості, становить суть стратегічного планування. Сьогодні в економічній науці виділяється лише два види стратегій – портфельні і конкурентні [3]. Це положення призводить до своєрідного перекося як в теорії, так і в процесі стратегічного планування, оскільки ні портфельні, ні конкурентні стратегії ніколи раніше, ні тепер не дозволяли і не дозволяють сформулювати в організації цільові установки на розвиток. Дані стратегії формують установки на зростання, експансію і конкуренцію.

Так, розробка портфельних стратегій пов'язана з визначенням видів бізнесу підприємства. Звісно ж, що, по-перше, підприємство може оперувати відразу в декількох незалежних стратегічних сферах бізнесу, і, по-друге, що кожна з цих сфер вимагає особливого конкурентного підходу. Найбільш послідовний адепт концепції портфельних стратегій І. Ансофф називає чотири характеристики, які повинна мати будь-яка портфельна стратегія [4]:

- вектор зростання, який визначає масштаб і напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства;
- конкурентна перевага, якої підприємство буде прагнути досягти у відповідних областях діяльності;
- синергізм, який буде виникати між різними сферами діяльності підприємства;
- стратегічна гнучкість виду діяльності на підприємстві.

Тому, процес стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості є інструментом, за допомогою якого обґрунтовуються управлінські рішення у сфері господарської діяльності. Його найважливіше завдання – забезпечити нововведення і організаційні зміни, необхідні для життєдіяльності підприємства. Для цього ми визначаємо основні напрями стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості (рис. 2).



Рис. 2. Основні напрями стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості

Стратегічне планування є центральним процесом стратегічного управління, яке відповідно є процесом прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою (елементом) якого є стратегічне планування (підготовка і вибір стратегії), засноване на зіставленні ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє [5].

Стратегічне планування становить собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [6]. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті стратегічних рішень і рішень, пов'язаних з реалізацією стратегії на оперативному рівні. Результатом стратегічного планування є стратегічні плани, в яких знаходиться відображення обрана стратегія.

Реалізація стратегії на оперативному рівні здійснюється керівництвом підприємства відповідно до розроблених стратегічних планів. В кінці кожного оперативного циклу мають формуватися результати виконання стратегічних планів, на основі яких у рамках процесу контролю виконання стратегічних планів виявляються допущені відхилення. Паралельно з цим процесом необхідно проводити моніторинг стратегічних факторів, виявлених на етапі стратегічного аналізу в межах процесу стратегічного планування.

Залежно від значущості відхилень від стратегічного плану та змін стратегічних факторів можна проводити коригування стратегічного плану. В ході процесу коригування стратегічного плану на основі оцінки ступеня відхилення від стратегічного плану і залежно від напрямку бізнесу, викликаного змінами, здійснюється перехід до певних функцій

процесу стратегічного планування. Тому, основними функціями стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості є:

1. Розподіл ресурсів – це процес, що включає планування розподілу ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні. Ефективний розподіл ресурсів на підприємстві призводить до пошуку комбінацій їх раціонального споживання і є найважливішою функцією стратегічного планування.

2. Адаптація до зовнішнього середовища – це пристосування підприємства до мінливих ринкових умов господарювання. Ринкове середовище по відношенню до суб'єктів господарювання завжди містить сприятливі та несприятливі умови (переваги і загрози). Ціллю цієї функції є пристосувати господарський механізм підприємства до цих умов, тобто, скористатися перевагами в конкурентній боротьбі та запобігти різним загрозам. Зрозуміло, ці функції виконуються також і в поточному управлінні підприємством. Однак ефективність оперативного управління буде досягнута лише в тому випадку, якщо конкурентні переваги і бар'єри будуть передбачені заздалегідь, тобто сплановані. В цьому відношенні завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити для підприємства нові сприятливі можливості за допомогою створення відповідного механізму адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

3. Координація і регулювання – спрямовані на узгодження зусиль структурних підрозділів підприємства для досягнення мети, передбаченої стратегічним планом. Стратегія підприємства включає складну систему взаємопов'язаних цілей і завдань. Декомпозиція цих цілей і завдань передбачає їх поділ на більш дрібні компоненти і закріплення за відповідними структурними підрозділами та виконавцями. Цей процес відбувається не спонтанно, а на плановій основі в стратегічному плані. Об'єктами координації і регулювання є внутрішні виробничі операції.

4. Організаційні зміни – передбачають формування організації, яка забезпечує злагоджену роботу персоналу управління, розвиток мислення менеджерів, врахування минулого досвіду стратегічного планування. В кінцевому рахунку, ця функція проявляється у проведенні різних організаційних перетворень на підприємстві: перерозподіл функцій управління, повноважень і відповідальності працівників апарату управління; створення системи стимулювання, що сприяє досягненню мети стратегічного плану. Важливо, щоб ці організаційні зміни проводилися не як реакція підприємства на ситуацію, що склалася, що характерно для ситуаційного управління, а були результатом організаційного стратегічного передбачення.

Для стратегічного планування притаманні також такі характерні риси як:

- спрямованість у середньострокову і довгострокову перспективи;
- орієнтація на вирішення основних, визначальних для планованої системи цілей, від досягнення яких

залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;

- органічна ув'язка запланованих цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення;
- адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища планованого об'єкта і пристосувати до них процес його функціонування.

Стратегічне планування, що розглядається як процес управління, має свій зміст, що охоплює його сутність і процедури розробки стратегічних прогнозів, проектів стратегічних програм і планів. Стратегічний план є орієнтиром для прийняття рішень на більш низьких рівнях, загальні цілі підприємства, визначені в стратегічному плані, конкретизуються в цілі поточної діяльності, звані завданнями. Крім того, стратегічний план є обмежувачем для планів більш низьких рівнів, оскільки обмежує число ресурсів, необхідних для вирішення завдань оперативного планування.

Отже, стратегічне планування становить собою особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

З наведеного бачимо, що розвиток підприємств харчової промисловості є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрями її функціонування. Сьогоднішня зумовлює необхідність у формуванні стратегічного планування на підприємствах з урахуванням наведених функцій та напрямів, які є запорукою конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
2. Демчук Н. І. Стратегічне планування інвестиційної діяльності харчових підприємств / Н. І. Демчук. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2014/04/16.pdf>
3. Мілева М. Д. Шляхи впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості України / М. Д. Мілева, І. М. Агеєва. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Tiru/2009_28_2/51.pdf
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Издательство «Питер», 2009. – 416 с.
5. Рябенко В. В. Особливості формування потенціалу підприємств харчової промисловості / В. В. Рябенко. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default.pdf>

6. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. / С. Айвазян, О. Балкинд, Т. Баснина и др.; под ред. Г. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2008. – 143 с.

References

1. Myntsberh, H., Al'stend, B., Lempel, D. (2000). *Shkoly stratehyu [School strategies]*. Pyter : SPb [in Russian].

2. Demchuk, N. I. (2014). Stratehichne planuvannya investytsiynoyi diyal'nosti kharchovykh pidpryyemstv [Strategic planning of investment activity of food enterprises]. *Website Poltav'ska derzhavna ahrarna akademiya – Poltava State Agrarian Academy*. Retrieved from <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2014/04/16.pdf> [in Ukrainian].

3. Milyeva, M. D., Aheyeva, I. M. (2009). Shlyakhy vprovadzhennya stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh kharchovoyi promyslovosti Ukrayiny [By implementing strategic planning in the food industry

Ukraine]. *Website Natsional'na biblioteka Ukrayiny imeni V. I. Vernads'koho – Vernadsky National Library of Ukraine*. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Tiru/2009_28_2/51.pdf [in Ukrainian].

4. Ansoff, Y. (2009). *Novaya korporatyvnaya stratehyya [Novaya Corporate Strategy]*. Pyter : SPb [in Russian].

5. Ryabenko, V. V. (2012). Osoblyvosti formuvannya potentsialu pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Features of building capacity of the food industry]. *Website Poltav'ska derzhavna ahrarna akademiya – Poltava State Agrarian Academy*. Retrieved from <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default.pdf> [in Ukrainian].

6. Ayvazyan, S., Balkynd, O., Basnyina, T., Kleynera, H. (2008). *Stratehyu byznesa: Analytycheskyu spravochnyk [Business strategy: Analytical Directory]*. Moskva : KONSÉKO. [in Russian].

УДК 338.45:615.1

Л. З. Кіт

аспірант

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів

ТЕХНОЛОГІЇ ТА КРИТЕРІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У статті зазначені чинники розвитку мережових фармацевтичних бізнес-структур. Обґрунтовано необхідність розгляду проблеми реалізації стратегій для забезпечення успішного розвитку аптечних мереж у перспективі. Також, приділено особливу увагу критеріям розвитку мережових бізнес-організацій і запропоновано перелік рекомендацій щодо вибору торговельних точок для успішної діяльності мережових об'єднань на фармацевтичному ринку.

Ключові слова: критерії розвитку, технології розвитку, мережева бізнес-структура.

Kit L. TECHNOLOGY AND CRITERIA OF NETWORKED BUSINESS STRUCTURES IN PHARMACY

In the article are independent factors networked pharmaceutical companies. The need to address the problem of strategies to ensure the successful development of pharmacy chains in the future. Also, special attention was paid to the criteria of a network of business organizations and offered a list of recommendations on the choice of points for successful networking organizations in the pharmaceutical market.

Keywords: technology development, development of criteria, network businesses.

Розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку на сучасному етапі визначається наступними чинниками: процесами реформування, що відбуваються у сфері охорони здоров'я; зростанням конкуренції між виробниками фармацевтичних товарів, підвищення їх технологічності та якості; збільшенням кількості точок продажу фармацевтичних товарів та підвищення вимог споживачів до послуг, які надаються. Зазначене обумовлює вироблення нових підходів до прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо розширення аптечних мереж в Україні,

детермінації чітких критеріїв до вибору місця розташування та моніторингу діяльності окремих торговельних точок.

Дослідження проблем ефективного розвитку мережових бізнес-структур в Україні відноситься до сфери наукових інтересів провідних вітчизняних дослідників: А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Г.М. Богославець, М. М. Сотникова, І. О. Чаюн, І. В. Височин та ін. [1; 2].