

УДК 334.7:338.26

М. В. Григорців

кандидат економічних наук, доцент,
директор Львівського державного коледжу
харчової і переробної промисловості
Національного університету харчових технологій, м. Львів

Ю. В. Журавель

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

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто процес формування стратегічного планування на підприємстві. Визначено та обґрунтовано етапи реалізації стратегічного плану підприємства в сучасних умовах господарювання. Виділено основні фактори розробки стратегії розвитку підприємства. Запропоновано варіанти реалізації стратегічного планування на підприємстві.

Ключові слова: етапи, підприємства, стратегічне планування, управління, середовище, функції, ринок, процес.

Hryhortsiv M., Zhuravel Yu. THE PROCESS OF FORMING OF STRATEGIC PLANNING AT AN ENTERPRISE

The process of forming of strategic planning at an enterprise is examined. The stages of implementation of enterprises' strategic plan under current economic conditions are defined and substantiated. Major factors of enterprise development strategy elaboration are outlined. The options of strategic planning implementation at an enterprise are suggested.

Keywords: stages, enterprises, strategic planning, management, environment, functions, market, process.

Швидкий та динамічний розвиток ринкових відносин в Україні диктує свої вимоги до ефективного керування підприємствами як державного, так і приватного сектору. У теперішніх умовах, як ніколи, необхідна нова ідея управління, що адекватно відображатиме зміни та перспективи економіки країни. Саме такою концепцією є стратегічне планування, що виступає інструментом прогнозування шляхів реалізації поставлених цілей.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у праці вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: І. Агеєв, І. Ансофф, А. Бранденбургер, Ф. Вірсема, А. Воронков, Г. Мінтцберг, Дж. Мур, Б. Дж. Нейлбафф, С.Оборська, М. Портер, К. Прахалад, В. Рябенко, А. Томпсон, М. Трейсі, Г. Хамел, З. Є. Шершньова, В. Зінченко, О. Кузьміна, В. Ляско, Т. Любанової, Г. Тарасюк та інших.

Метою статті є аналіз значимості стратегічного планування та процесу його формування на підприємствах.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління і посідає центральне місце в його системі. Воно було запроваджене у США і Західній Європі у 1960-х рр., коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало відповідної переорієнтації з

виробничо-технічних проблем на маркетинг. Ця система об'єднала в собі методи довгострокового планування і маркетингу й певною мірою стала відповідною реакцією більшості компаній на істотні зміни їх зовнішнього середовища, що проявилось в насиченні відповідних ринків [1].

Криза стратегічного планування у 80-х рр. виявилася у відмові від довгострокових планів, зменшенні кількості центральних служб планування. Стратегічне планування у цей період набуло другорядного значення, перевага віддавалася реструктуризації підприємств як вирішальному чиннику успіху. Пік падіння популярності стратегічного планування припадає на початок 90-х рр. Проте визначення перспектив розвитку підприємства залишалось імперативом цього часу.

Дослідження зарубіжних учених дозволили встановити, що в системі стратегічного планування використовуються різні підходи до його організації та головним результатом еволюції стратегічного планування є трансформація традиційного підходу, який ґрунтувався на відокремленні стратегії та тактики, чіткому розподілі функцій стратегічного планування та оперативного, який ґрунтується на ланцюгу «стратегія тактика» [2, с. 150-154]. Таке перетворення усунуло важливу проблему стратегічного планування – невідпо-

відності в процесі розробки та реалізації стратегічного плану.

Дослідженнями визначено, що в межах стратегічного планування вирішується безліч питань управління підприємством, у тому числі здійснюється розробка загальнопідприємницької стратегії та підготовка стратегічних рішень в окремих господарських сферах. Здійснюється аналіз конкурентного середовища, визначення основних цілей підприємства та управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку. Відбувається формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів, вивчення життєвого циклу продукції на ринку, управління портфелем замовлень, визначення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень, формування загальної концепції розвитку підприємства, аналіз перспектив, дослідження структури витрат [3].

Процес стратегічного планування на підприємстві чи в організації не є разовим проектом, а безперервним процесом. Практично всі підприємства після досягнення поставленої мети намагаються продовжити своє існування, тому ставлять перед собою іншу мету, а отже стратегічне планування набирає нових обертів. Іншою причиною безперервності стратегічного планування можна визначити мінливість нашого буття. Ми живемо в такому середовищі, коли все динамічно змінюється та трансформується, тому планування теж мусимо переглядати і пристосовувати до умов в яких перебуваємо зараз.

Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх, щоб визначити, у якому напрямку воно буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно обирає конкретний напрям. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Процес розробки стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє [4]:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Перед тим як розпочинати процес стратегічного планування на підприємстві, доцільно визначитись з такими питаннями.

1. В якому середовищі ми знаходимося? Якщо дамо відповідь на це питання, то зможемо визначити чого реально може досягти підприємство. Також, тут варто проаналізувати слабкі та сильні його сторони, а також можливості і загрози.

2. Що є основними стимулами та перешкодами до поставленої мети? Тут необхідно оцінити зовнішнє

середовище підприємства, а саме: політичні та економічні чинники; соціальні та культурні чинники; конкурентів; потенційних споживачів; ринок.

3. Яким чином ми будемо досягати поставленої мети? Необхідно визначити конкретні кроки, які передуватимуть досягненню цілей і мети підприємства.

4. Хто братиме участь у досягненні поставленої мети? Чітко визначити команду з якою працюватимемо, а також завдання кожного з учасників цього процесу.

Отже, при розробці стратегії потрібно враховувати безліч факторів, які є індивідуальними для кожного підприємства. Обов'язковими факторами для розробки будь-якої стратегії є:

- особливості галузі;
- специфіку діяльності підприємства;
- структуру підприємства;
- кадровий потенціал;
- тенденції розвитку економіки країни;
- стан нормативно-правової бази держави;
- конкурентна боротьба в обраній галузі.;
- рівень розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту де діє підприємство; продукцію (послуги); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Важливим теоретичним питанням є визначення основних складових процесу стратегічного планування. Він охоплює такі компоненти: аналітичні дії; цілеутворення; розробку стратегій; контроль реалізації стратегічного плану та оцінки. Під процесом стратегічного планування слід розуміти послідовність окремих стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію. У такому процесі залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами [5].

Етапи розробки стратегічного плану можуть суттєво змінюватися залежно від конкретних умов. В цілому, процес стратегічного планування можна зобразити таким чином (рис. 1).

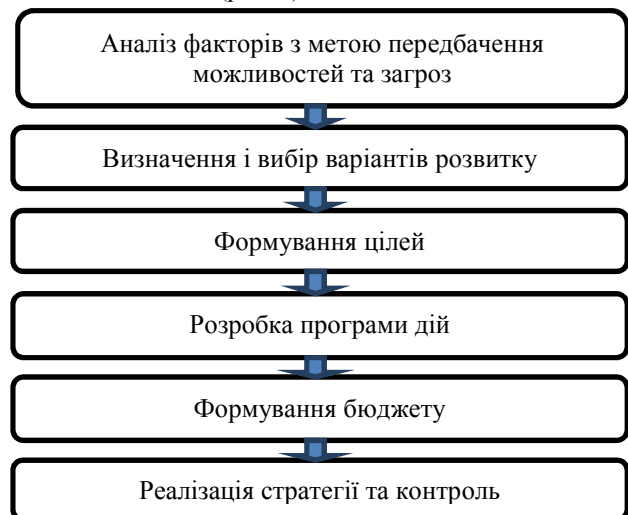


Рис. 1. Процес стратегічного планування на підприємстві

На першому етапі, аналіз факторів з метою передбачення можливостей та загроз, створюється інформаційна база стратегічного планування, проводиться аналіз усіх процесів і явищ в економіці, галузі, на ринку збуту, чинники розвитку організації, перспективи, видимі загрози тощо. Тобто, аналізуємо усі чинники, які впливають на умови функціонування підприємства. У підсумку першого етапу, ми повинні отримати якісний і кількісний аналіз поточного стану підприємства, що дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози пов'язанні з впливом навколишнього середовища.

На другому етапі, визначення і вибір варіантів розвитку, розробляємо альтернативні варіанти стратегічних планів, проектів, перспектив. Аналізуємо, проводимо порівняльну оцінку, узгоджуємо з іншими планами та програмами. Доцільно сформулювати кілька можливих стратегій, з яких згодом вибирається найкраща для конкретних цілей. Також на цьому етапі потрібно узгодити напрацювання з вищою управлінською ланкою.

Наступний етап, формування цілей, передбачає визначення глобальних цілей підприємства, що є вихідною інформацією для встановлення пріоритетних напрямів його діяльності. Також на цьому етапі визначаємо терміни досягнення цілей. Певний термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і, відповідно, контроль. Якщо усередині терміну не визначені кроки, етапи, то виконавець не знає, що робити далі.

Четвертий етап, розробка програми дій, передбачає власне розробку стратегічного плану. На цьому етапі доцільно скласти графік поетапного здійснення робіт. Сформована стратегічна орієнтація організації має втілитись у конкретну програму дій, яка уточнює стратегічні цілі й визначає засоби, що забезпечують реалізацію обраної стратегії розвитку. Основне призначення даного етапу – чітко та системно описати сформовану стратегію, зорієнтовану на досягнення мети.

На п'ятому етапі, формування бюджету, потрібно визначити критерії розподілу ресурсів. Складання бюджету допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль. Витрати на здійснення окремих елементів, представлених у бюджеті, виводяться з детального маркетингового плану

Заключним етапом процесу стратегічного планування є реалізація та контроль. Реалізація стратегії може здійснюватися за такими варіантами:

- через єдиний стратегічний план;
- через плани стратегічний підрозділів. У цьому випадку, на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль;
- шляхом включення окремих стратегічних завдань в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому разі головним завданням етапу реалізації є просування в напрямі стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієн-

тацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі

Однак, правильний вибір стратегії та дотримання усіх необхідних умов для її виконання, зовсім не означає отримання бажаного результату. Основною причиною цього є нестабільність середовища організації, виникнення незапланованих подій та форс-мажорні обставини. Тому виникає потреба в створенні такої системи, яка б забезпечила контроль за рухом організації до поставлених цілей, а також контроль за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час діяльності організації. Очевидно, що основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

У процесі стратегічного планування потрібно постійно аналізувати та враховувати фактори невизначеності і ризику, адекватно оцінювати пріоритети залежно від змін навколишнього середовища, проводити аналіз політичної, економічної, екологічної ситуації. Також особливу увагу потрібно зосередити на слабких сторонах та загрозах, які очікують організації. Організаційну структуру потрібно адаптувати відповідно до стратегічних цілей, чітко визначити права, обов'язки і відповідальність усіх працівників, які мають дотичність до формування стратегічного планування.

Стратегічне планування посідає одне з ключових місць у системі управління підприємствами. Завдяки стратегічному управлінню підприємство впевнено може почувати себе на ринку, завойовувати нові галузі та ефективно і результативно працювати. Стратегія є передумовою успіху, оскільки спрямована на досягнення цілей та мети діяльності організації і ефективний розвиток.

Процес формування стратегічного планування має завершуватися реалізацією маркетингового плану, і це є не менш важливим завданням, оскільки план це тільки план, який стає реальністю і приносить результат лише тоді, коли ефективно та гармонічно працюють усі підрозділи організації, персонал та управлінська ланка. Важливу роль у цьому відіграє відповідність організаційної структури визначеним цілям, сформульованих чітко до мети організації та підходам до їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Управление организацией : учебник для студ. вузов / А. Г. Поршнева (ред.); Г. Л. Азоев, В. П. Баранчев, В. Н. Гунин, А. Я. Кибанов, А. М. Ковалева ; Государственный ун-т управления (Москва). – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с. – С. 150-154
3. Запара А. А. Сутність та необхідність стратегічного планування. Агросвіт. – 2010. – №24. – С. 36-39. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2010/9.pdf.
4. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т. С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / – 2013 / – № 2(6) / – С. 289-

300/ – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(6\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)_35).

5. Колишкіна Н. А. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) – 2013/ – № 2(5) – С. 170-175/ – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(5\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(5)_24).

References

1. Porshnev, A. G. (Ed.), Azoyev, G. L., Baranchev, V. P., Gunin, V. N., Kibanov, A. YA., & vKovaleva, A. M. (2008). *Upravleniye organizatsiyey [Management of the organization]* (Textbook for university students, 4th ed.). State University of Management (Moscow). Moscow: INFRA-M.

2. Vissema, H. (1996). *Menedzhment v podrazdeleniyakh firmy (predprinimatel'stvo i koordinatsiya v detsentralizovannoy kompanii) [Management in business units (entrepreneurship and coordination in a decentralized company)]* (Translated from English). Moscow: INFRA-M, pp. 150-154.

3. Zapara, A. A. (2010). Sutnist' ta neobkhdnist' stratehichnoho planuvannya [Essence and necessity of strategic planning]. *Agrosvit – Agrosvit*, 24, 36-39. Retrieved from http://www.agrosvit.info/pdf/24_2010/9.pdf [in Ukrainian].

4. Mulyar, T. S. (2013). Formuvannya i realizatsiya stratehiyi pidpryyemstv [Formation and implementation of enterprise strategy]. In *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) [Proceedings of the Tauride Agrotechnological State University (Economic sciences)]*: Vol. 2(6) (pp. 289-300). Melitopol. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(6\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)_35) [in Ukrainian].

5. Kolyshkina, N. A. Obgruntuvannya stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvi v suchasnykh umovakh [Justification of strategic planning at the enterprise in modern conditions]. In *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) [Proceedings of the Tauride Agrotechnological State University (Economic sciences)]*: Vol. 2(5) (pp. 170-175). Melitopol. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(5\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(5)_24) [in Ukrainian].

UDC 303.4:334.711:334.72:658.153

Ya. Kudria

science researcher, PhD (Economic Science)

department of development of industrial sphere of the region and investment,
State institution «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy
of the NAS of Ukraine», Lviv

ECONOMY METHODS OF IMPROVE THE FINANCIAL RELIABILITY OF INDUSTRIAL CORPORATE CAPITALS

The author in the processes of justification, explanations and proofs of the main organizational modes of modernization mechanisms of industrial corporations' working capital management, first, identified the key features of the sequence of obtaining secondary information for receivables management, secondly, developed the methodology of information support of the working capital analysis and management and methodological foundations of the search for reserves to accelerate turnover of circulating capital, in the third place, proposed the options mechanisms for achieving the standards of financial stability in a formalized way by controlling the turnover of working capital and the approach to obtaining information to analyze the patterns of the circulation of working capital, and fourth, grouped assets and liabilities by the levels of manageability.

Subsequent studies should be devoted to solving of a spectrum of problems regarding the development of working capital analysis and management functional systems at the industrial corporations, which involve the search for integration of their components, corresponding to different types of working capital, and use of optimization approaches to study the indicators of turnover working capital of corporations in the process of regulation of the working capital structure.

Keywords: associations, corporation, corporate capitals, financial reliability, industry, management, methods, organizational modernization, working capital.

Кудря Я. В. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ НАДІЙНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАТИВНИХ КАПІТАЛІВ

Під час обґрунтування організаційних напрямків модернізації механізмів управління оборотним капіталом промислових об'єднань (корпорацій) автором визначено ключові особливості послідовності одержання вторинної інформації для управління матеріальними активами, розвинуто методуку інформаційного забезпечення