

МИРОНЕНКОКрістіна Сергіївна
k.s.myronenko@mzeid.inк.е.н., асистент, Одеський
національний політехнічний
університет**БУКОРОС**Тетяна Вікторівна
tetyana.bukoros@mzeid.inстудент, Одеський національний
політехнічний університет**АРКУШЕНКО**Анна Русланівна
anna.arkushenko@mzeid.inстудент, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 005.52:334.7

**ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ЗА ЙОГО ЕТАПАМИ****IDENTIFICATION OF THE NEED FOR STRATEGIC PLANNING OF A MODERN ENTERPRISE AT ITS
STAGES***MYRONENKO Kristina Serhiivna – PhD in Economics, Assistant, Odesa National Polytechnic University**BUKOROS Tetiana Viktorivna – student, Odesa National Polytechnic University**ARKUSHENKO Anna Ruslanivna – student, Odesa National Polytechnic University*

Діяльність кожного підприємства націлена на отримання максимального прибутку, ефективну реалізацію свого потенціалу, утримання конкурентних позицій на ринку, а також стабільний розвиток. У даній статті обґрунтовано необхідність проведення стратегічного планування підприємства, наведені 10 етапів реалізації стратегічного планування, що дозволяють найбільш широко представити модель стратегічного планування для вітчизняних підприємств. Наведено основні методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, їх характеристика та представлені основні (еталонні) стратегії розвитку бізнесу.

* * *

Деятельность каждого предприятия нацелена на получение максимальной прибыли, эффективную реализацию своего потенциала, удержания конкурентных позиций на рынке, а также стабильное развитие. В данной статье обоснована необходимость проведения стратегического планирования предприятия, приведены 10 этапов реализации стратегического планирования, позволяющие наиболее точно представить модель стратегического планирования для отечественных предприятий. Приведены основные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, их характеристика, представлены основные (эталонные) стратегии развития бизнеса.

* * *

Introduction. In modern enterprises, in many cases, Ukrainian managers consider unimportant to conduct strategic planning. The problem is also the choice of the right strategy. It is important to correctly identify the stages of strategic planning and their use by our Ukrainian managers or companies in general.

Purpose. Justification of the need for strategic planning by Ukrainian managers at modern domestic enterprises.

Results. The activities of each company are aimed at maximizing profits, efficient realization of their potential, support of competitive positions in the market, as well as stable development. The article substantiates the necessity of strategic planning of the enterprise, allocates 10 stages of implementation of strategic planning, which allow the most widely present the model of strategic planning for domestic enterprises. The main methods of analysis of the internal and external environment of the enterprise and their characteristics are presented, as well as the main (standard) strategies of business development. Domestic enterprises often neglect the use of strategic analysis tools, considering it unnecessary, do not inform the staff about the mission and strategic objectives of the enterprise. This can lead to reduction in the competitiveness of the enterprise and the instability of its activities. Instability in the economy, a large outflow of certified personnel abroad, in many cases do not allow modern enterprises to accurately predict the results of their activities. In connection with this, it is necessary to substantiate the importance of strategic planning at enterprises. The article states that the most important stage is the analysis of the internal and external environment of the enterprise. For analysis of the internal and external environment, many methods are used, the main ones are given with short characteristics. There are many strategies. Each company demonstrates the use of one or another strategy in different ways. Often, many companies use modifications to several reference strategies that are also presented in this article. Strategic planning requires considerable time and resources from the enterprise, but its need is due to the fact that with its help the enterprise can analyze the general state of its current activity, maximize its potential and achieve its goals.

Conclusion. According to the authors, at any of the stages there may be occurred problems, so the manager must correctly analyze the company, determine the mission, formulate the goal, analyze the external and internal environment of the enterprise. Consequently, the manager needs to take into account all indicators that can be evaluated. Attention should be given to the right choice of strategy. The modern manager must be able to adapt to changes in the market. Therefore, strategic planning is necessary for all companies, regardless of the direction of their activity. The strategic plan contributes to the successful development of domestic companies, as it prompts management to think perspective, to reflect the results of their own efforts, more clearly define the goals, to prepare the company for possible sudden changes.

Ключові слова: стратегічне планування, місія, стратегічні цілі, SMART-критерії, методи стратегічного аналізу, еталонні стратегії

Ключевые слова: стратегическое планирование, миссия, стратегические цели, SMART-критерии, методы стратегического анализа, эталонные стратегии

Keywords: strategic planning, mission, strategic goals, SMART-criteria, methods of strategic analysis, benchmark strategies

ВСТУП

На сьогоднішній день досить швидким темпом у світі розвиваються нові технології, впроваджуються інновації, модернізуються методи діяльності підприємств. Але порівняно із зарубіжним досвідом, українські підприємства часто не застосовують новітні підходи, що відображається на ефективності діяльності підприємств. Підтримка і зростання рівня їх конкурентоспроможності на сьогодні є одним із найважливіших показників успішного функціонування підприємства. Успішне функціонування підприємства можливе тоді, коли усі напрями його діяльності добре розвинуті. Виконавцями основної частини господарювання підприємства є безпосередньо персонал. У сучасних умовах діяльності підприємств в багатьох випадках українські менеджери вважають не важливим здійснювати стратегічне планування та доводити визначення місії та цілей підприємства до усіх співробітників, його персоналу. Також проблемою є вибір правильної стратегії. Важливе правильне виділення етапів стратегічного планування і дотримання їх використання нашими українськими менеджерами або підприємств в цілому. Дослідженнями у цьому напрямі займалися О.А. Баталова, Т.Ю. Шишо, М.М. Алексеева, О.А. Богомоллова, Л.П. Владимірова, Р. Антоні, Л.В. Балабанова, В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська та інші.

МЕТА РОБОТИ

Метою даної статті є обґрунтування необхідності здійснення поетапного стратегічного планування українськими менеджерами на сучасних вітчизняних підприємствах.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ході дослідження використовувались загальнонаукові методи і прийоми та емпіричні методи дослідження: метод аналізу та синтезу – для аналізу етапів стратегічного планування; метод групувань – для перерахування основних методів стратегічного аналізу; графічний прийом – для наочного зображення видів еталонних стратегій; табличний прийом – для логічного структурування SMART-критеріїв.

РЕЗУЛЬТАТИ

Будь-яке підприємство планує свою діяльність згідно з поставленими коротко-, середньо- та довгостроковими цілями, визначає пріоритетні напрями та спрямовує основні потужності на досягнення поставленої мети. Значна частина сучасних підприємств розуміють основну роль стратегічного планування, але порівняно із зарубіжним досвідом, якісне стратегічне планування не набуло широкого застосування в вітчизняному бізнесі. Хоч підприємства і намагаються впроваджувати методи стратегічного планування у процесі своєї діяльності, існують деякі фактори, що призупиняють його застосування повною мірою. Насамперед, у зв'язку із прискореним розвитком багатьох країн значна частина моделей стратегічного планува-

ння, які використовують зарубіжні підприємства, не адаптована до вітчизняного ринку. Нестабільність в економіці нашої країни, великий вплив кадрів за кордон у багатьох випадках не дають сучасним підприємствам влучно спрогнозувати результати своєї діяльності. Саме тому необхідно обґрунтувати важливість стратегічного планування на підприємствах. Також зарубіжні моделі стратегічного планування розраховані на більш високий фінансовий рівень підприємства. У зв'язку з цим існує невідповідність використуваних моделей і наявних коштів для планування.

Для найбільш повного та точного аналізу підприємства рекомендується провести стратегічне планування за наступними етапами [1]:

1. Визначення місії компанії.
2. Формування цілей її функціонування.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Оцінка внутрішніх ресурсів компанії.
5. Аналіз видів стратегій.
6. Формування стратегічних альтернатив.
7. Оцінка стратегії.
8. Вибір стратегії.
9. Формування стратегічного плану з основними показниками.

10. коригування плану.

На першому етапі процесу стратегічного планування необхідно визначити місію підприємства. Це сприяє формуванню основних завдань підприємства, налагодженню своєї діяльності так, щоб ці завдання були виконані.

На жаль, у наш час існують деякі українські менеджери, які вважають, що формування місії підприємства та доведення її до персоналу не є важливим та цим можна нехтувати. Діаметрально протилежний правильний підхід застосовують зарубіжні підприємства. Західні менеджери ставляться до місії компанії відповідально, розглядають місію як загальне призначення компанії, яка відображає суть її існування і є невід'ємною частиною її функціонування.

О.В. Золотарьова та О.Ю. Клементьєва приводять наступне вдале визначення: «Місія – це центральний, але не єдиний елемент ієрархії цілей організації». З поняттям «місія» тісно пов'язані поняття «цінності», «бачення», «цілі», «цільові показники», «ключові фактори успіху», «показники результативності», «компетенції управлінців». Усі ці поняття формуються вже на основі місії. Принципова різниця між місією і баченням полягає у тому, що місія розкриває образ дії, покаже, яким чином досягаються ті чи інші цілі або бачення. Бачення ж, зі свого боку, – це картинка майбутнього, яким ідеальним представляється положення справ, до якого прагне компанія. Бачення швидше піддається зміні, оскільки з часом з'являються нові ідеали та нові уявлення. Місія ж – порівняно постійний елемент, хоча також може бути скоригована з урахуванням зміни різних чинників [2].

Щоб усі ієрархічні ланки підприємства від звичай-

них співробітників до вищого керівництва діяли свідомио, чітко та цілеспрямовано, необхідно, насамперед, визначити місію підприємства. Крім того, місія сприяє формуванню зовнішнього іміджу компанії та є невід'ємною умовою її успішного функціонування.

Місія визначає зміст і призначення підприємства, його роль і місце в ринковій економіці, його суспільно-соціальний статус. Місія – це «філософія бізнесу» і внутрішній кодекс морально-етичних цінностей працівників підприємства. Дуже важливо, щоб місія була сформульована ясно, була зрозуміла і виключала можливість неоднозначного тлумачення. Місія не повинна втомити всіх зацікавлених осіб при її вивченні, і, разом з тим, вона повинна дати максимум концентрованої і позитивної інформації про підприємство. Головне питання, на яке відповідає місія: «Для кого і для чого існує підприємство?».

На другому етапі здійснюється перехід від загального формулювання місії до конкретного плану за допомогою визначення цілей компанії.

Цілі компанії – це конкретне положення окремих

її властивостей, на досягнення яких спрямована вся діяльність і досягнення яких є бажаним. Цілі входять у зобов'язання управлінського апарату домогтися конкретних результатів за чітко визначений проміжок часу.

Стратегічні цілі представляють собою комплекс кількісних і якісних показників, яких прагне досягти підприємство в ході реалізації стратегії. Стратегічні цілі – це майбутній досягнений стан підприємства.

Важливо відзначити, що будь-яка велика компанія, в якій є безліч різних структурних підрозділів і кілька рівнів управління, повинна характеризуватися наявністю ієрархії цілей. В якості найбільш зручної апробованої на практиці моделі можна використовувати дерево цілей.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від таких факторів, як масштаби компанії, складність поставлених цілей і організаційна структура.

Цілі повинні відповідати певним критеріям. У практиці управління існують так звані SMART-критерії, які наведені у табл. 1.

Таблиця 1

SMART-критерії

S	M	A	R	T
Specific Конкретна специфічна ціль замість абстрактної. Ціль має бути зрозумілою і однозначною	Measurable необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення цілі.	Attainable Досяжність, що дозволяє реалізувати ціль в конкретних умовах.	Realistic Важливість реалістичної цілей, з урахуванням наявності необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.	Time-related Обмеженість у часі, тобто важливості задання кінцевої дати виконання.

Різні компанії по різному підходять до формування цілей. За результатами статистичних досліджень використання різних типів цілей 89 % іноземних компаній на перше місце ставлять отримання прибутку.

Дослідження фахівців та статистичні дані свідчать про те, що 60 % організацій не пов'язують власні стратегії з бюджетом, 67 % підрозділів підприємств із найму персоналу (HR) та інформаційних технологій (IT) не пов'язують особисті пріоритети зі стратегією підприємства, 75 % менеджерів середньої ланки не мають мотивації, пов'язаної з реалізацією стратегії підприємства, а 95 % працівників взагалі не розуміють, що таке стратегія [3].

Залежно від того, якою мірою вищий менеджмент бере участь у формуванні цілей, які, зі свого боку, відображають цінності та реалії компанії, такою мірою процес стратегічного планування є успішним.

Далі розглянемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – третій та четвертий етапи процесу стратегічного планування.

Аналіз зовнішнього середовища – це оцінка стану навколишнього середовища, таких факторів, на які не може впливати безпосередньо підприємство, наприклад, постачальники, ринки галузі, конкуренти, економічні, демографічні чинники тощо. Однак підприємству завжди слід знати заздалегідь про зміни, що наближаються ззовні та вжити відповідні заходи.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства – процес аналізу внутрішніх ресурсів, оцінка поточного

середовища, загроз і можливостей підприємства.

Для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища використовується безліч методів, основні з яких представлені у табл. 2.

Таким чином, найважливішим етапом стратегічного планування є саме аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, за допомогою якого повністю здійснюється оцінка ресурсів, можливостей, сил та перспектив підприємства.

На п'ятому етапі слід проаналізувати різні види стратегій. Для початку визначимо, що таке стратегія компанії.

Стратегія компанії – це загальний напрямок, метод управління, сукупність принципів і правил, дотримання яких сприяє досягненню цілей підприємства, утримання стійких конкурентних позицій, що є узагальненням стану його реальних можливостей, які можна визначити, проводячи глибокий аналіз минулих результатів діяльності, зовнішнього макро- і мікросередовища, сформованих взаємин з конкурентами і постачальниками.

У теорії існує величезна кількість стратегій. Кожна компанія по-різному демонструє використання тої чи іншої стратегії. Частіше всього безліч компанії використовують модифікації декількох еталонних стратегій (рис. 1). Існують певні умови стану внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому ефективна та чи інша стратегія.

Таблиця 2

Основні методи стратегічного аналізу та їх характеристика

Назва методу стратегічного аналізу	Характеристика методу стратегічного аналізу
SWOT-аналіз	S (strength) – сила, W (weakness) – слабкість, O (opportunity) – можливості, T (threat) – загрози. Даний метод дозволяє проаналізувати не тільки внутрішнє середовище, а й зовнішню, слабкі та сильні сторони підприємства, зв'язок з можливостями та загрозами підприємства для подальшого формулювання стратегії.
SNW-аналіз	S (strength) – сильна сторона, N (neutral) – нейтральна сторона, W (weakness) – слабка сторона. Даний метод є вдосконаленою моделлю SWOT-аналізу, тому що він враховує не тільки слабкі і сильні сторони, але і середньо ринковий стан (N).
PEST-аналіз	Аналіз P (Policy) – політичних, E (economy) – економічних, S (society) – соціальних та T (Technology) – технологічних явищ.
Аналіз 5 сил Портера	Концепція методу полягає у виділенні п'яти сил – аналіз загрози появи продуктів-замінників, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз рівня конкурентної боротьби, які визначають рівень інтенсивності сил конкуренції. За допомогою конкурентного аналізу галузі по Майклу Портеру підприємств знаходить правильну позицію, що захищає від впливу сил конкурентів, а також впливає на них.
Матриця БКГ	В основі матриці БКГ лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-"проблема"), зростання (товар-"зірка"), зрілість (товар-"дійна корова") і спад (товар-"собака").
Матриця Мак-Кінсі	В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства»
Розробка карти стратегічних груп	Метод полягає у розробці карти стратегічних груп, для порівняння ринкових позицій підприємств, об'єднати їх в однорідні групи компаній зі схожими стратегіями і займаними позиціями і виявити найближчих конкурентів.
Виявлення КФУ підприємства	Ключові фактори успіху – це ті фактори, що відкривають підприємству перспективи для розвитку та посилення конкурентних позицій.
Рушійні сили галузі	Полягає у визначенні, аналізі та класифікації рушійних сил галузі з метою виявлення більш важливих та другорядних причин змін.

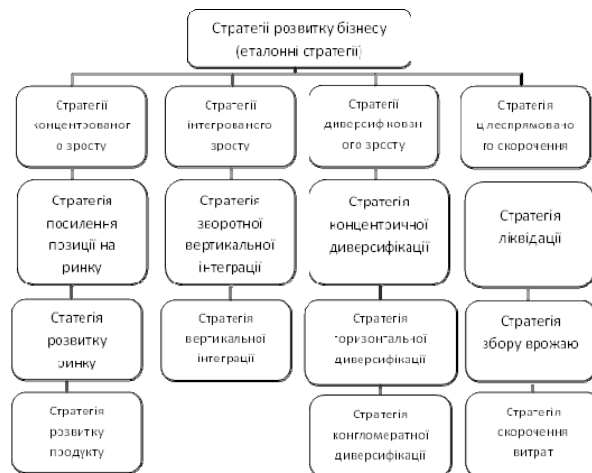


Рис. 1. Види еталонних (базових) стратегій [4]

До шостого етапу, а це остаточний вибір стратегії, необхідно провести аналіз стратегічних альтернатив, оскільки у рамках обраної стратегії у компанії з'являється можливість вибору декількох напрямів дій.

Необхідність вибору з достатньо великого числа можливих стратегій ускладнює процедуру вибору кращої стратегії розвитку підприємства [5]. Саме з цим фактом пов'язана необхідність проведення оцінки варіантів стратегій – це сьомий етап стратегічного планування.

Розробники стратегії проводять ретельне порівняння стратегій один з одним, враховуючи здатність кожної з них забезпечити досягнення цілей компанії для того, щоб здійснити правильний вибір тієї чи іншої альтернативи.

Восьмий етап розглядається як основний етап стратегічного планування, так як він включає процедуру

вибору найкращої стратегії. Вищий менеджмент підприємства здійснює вибір стратегії опираючись на результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу ключових факторів стану підприємства, його цілей та ресурсів.

На дев'ятому етапі оформляється стратегія компанії у вигляді окремого набору документів, який в найбільш повному вигляді становить стратегічний план організації.

Десятий і заключний етап – це коригування плану.

Стратегічний план – це розгорнута програма, конструкція виробничої, комерційної і соціальної діяльності компанії, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей, з використання природних, трудових, фінансово-економічних і технологічних ресурсів.

Стратегічне планування хоч і потребує від підприємства значні затрати часу та ресурсів, однак його не-

обхідність обумовлюється тим, що за допомогою нього підприємство може проаналізувати загальний стан своєї поточної діяльності, реалізувати свій потенціал та досягти свої цілі з максимальною ефективністю.

На даному етапі коригування плану відбувається коригування показників стратегічного плану. Проводиться остаточний аналіз усієї раніше зібраної інформації і приймається заключне рішення. У разі неполадок у результаті аналізу має місце коригування стратегічного плану. Якщо здійснення стратегії йде успішно, то стратегія обрана правильно.

ВИСНОВКИ

На думку авторів на будь-якому з етапів можуть виникнути проблеми, тому менеджеру потрібно правильно проаналізувати підприємство, вірно визначити його місію, сформулювати мету, проаналізувати зовнішній і внутрішній стан підприємства. Тобто менеджеру потрібно враховувати всі показники, які можуть вплинути на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі. Необхідно приділити увагу правильному вибору стратегії та її оформленню у вигляді документів зі стратегічного плану організації. Сучасний менеджер повинен вчасно помічати та вміти пристосовувати підприємство до очікуваних змін на ринку.

Таким чином, стратегічне планування необхідно всім компаніям незалежно від напрямку діяльності. Стратегічний план сприяє успішному розвитку вітчизняних компаній, оскільки мотивує вище керівництво мислити перспективно, осмислювати результати власних зусиль, змушує чіткіше визначити цілі, підготувати підприємство до можливих раптових змін.

Список використаних джерел

1. Менеджмент: навчальний посібник / Г.О. Дорошенко та ін. / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: VSV-Print, 2015. 300 с.

2. Золотарьова О.В., Клементьєва О.Ю., Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>

3. Продіус О.І., Буцьк В.О., Сяо Сяохуй, Менеджмент персоналу в системі стратегічного управління підприємством. 2017. Випуск 5(05). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/36.pdf

4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. М. Бутка К.: "Центр учбової літератури", 2016. 376 с.

5. Мироненко К.С. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов современного промышленного предприятия. Економічний форум. Науковий журнал. Луцький національний технічний університет. Луцьк: Вид-во Луцького національного технічного університету, 2015. № 4. С. 282-287.

References

1. Management: a textbook / H.O. Doroshenko et al. /ed. H.O. Doroshenko. Kharkiv: VSV-Print, 2015. 300 p. (in Ukrainian)

2. Zolotarova O.V., Klementieva O.Yu., Foreign experience of formation of corporate culture and possibilities of its adaptation by domestic business. Effective economy. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969> (in Ukrainian)

3. Prodius O.I., Butsyk V.O., Siao Siaoahui, Personnel Management in the System of Strategic Management of Enterprise. 2017. Issue 5 (05). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_en/36.pdf (in Ukrainian)

4. Butko M.P., Ditkovska M.Yu., Zadorozhna S.M., Strategic Management. tutorial / ed. M. Butka. Kyiv: "Center for Educational Literature", 2016. 376 p. (in Ukrainian)

5. Myronenko K.S. Features of business process reengineering of modern industrial enterprise. Economics forum. Scientific Journal. Lutsk National Technical University. Lutsk: publishing of the Lutsk National Technical University, 2015. № 4. pp. 282-287. (in Ukrainian)