

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.21

*Андрющенко І.Є.,  
д-р екон. наук, проф., проф. кафедри  
фінансів, банківської справи та страхування,  
Колеснік В.І.,  
Запорізький національний технічний університет*

## ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного розвитку економіки на підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється. Адже більшість керівників мають недостатній рівень кваліфікації, що слугує причиною відсутності знань для розробки належних планів. Часто плани діяльності підприємств розробляються на досить нетривалий період та планові рішення ухвалюються тільки з урахуванням внутрішнього середовища і майже не враховується зовнішнє. Підприємства, які не використовують ринкові підходи і методи стратегічного планування, не можуть не тільки впливати на ринок, але й адаптувати свої можливості до постійно змінного середовища та мати статус конкурентоспроможного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результат досліджень процесу стратегічного планування на підприємстві відображений у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Ш. М. Остер, М. С. Федоркін, Р. Уайлд, Р. Хагн, Дж. Квін, М. Котч, Н. Косіолі, А. Плаунг, Ф. Котлер, О. С. Віханський, Г. Міцберг, А. Стрікленд, Е. Чандлер та інші. Так, Федоркін М. С. вважає, що планування - це процес безперервного передбачення майбутнього, що дозволяє досягти мети із мінімальними затратами [3, с. 96], а Плаунг А. наголошує, що планування - це творче мислення майбутнього [8].

Теоретичні та методологічні проблеми стратегічного управління підприємством та прийняття рішень розглядаються в дослідженнях українських науковців: Н. В. Афанасьєвої, Ю. І. Кулагіна, В. А. Гросул, І. О. Богатирьової, В. О. Василенка, О. В. Раєвневої, А. С. Лисецького, В. С. Пономаренка та ін.

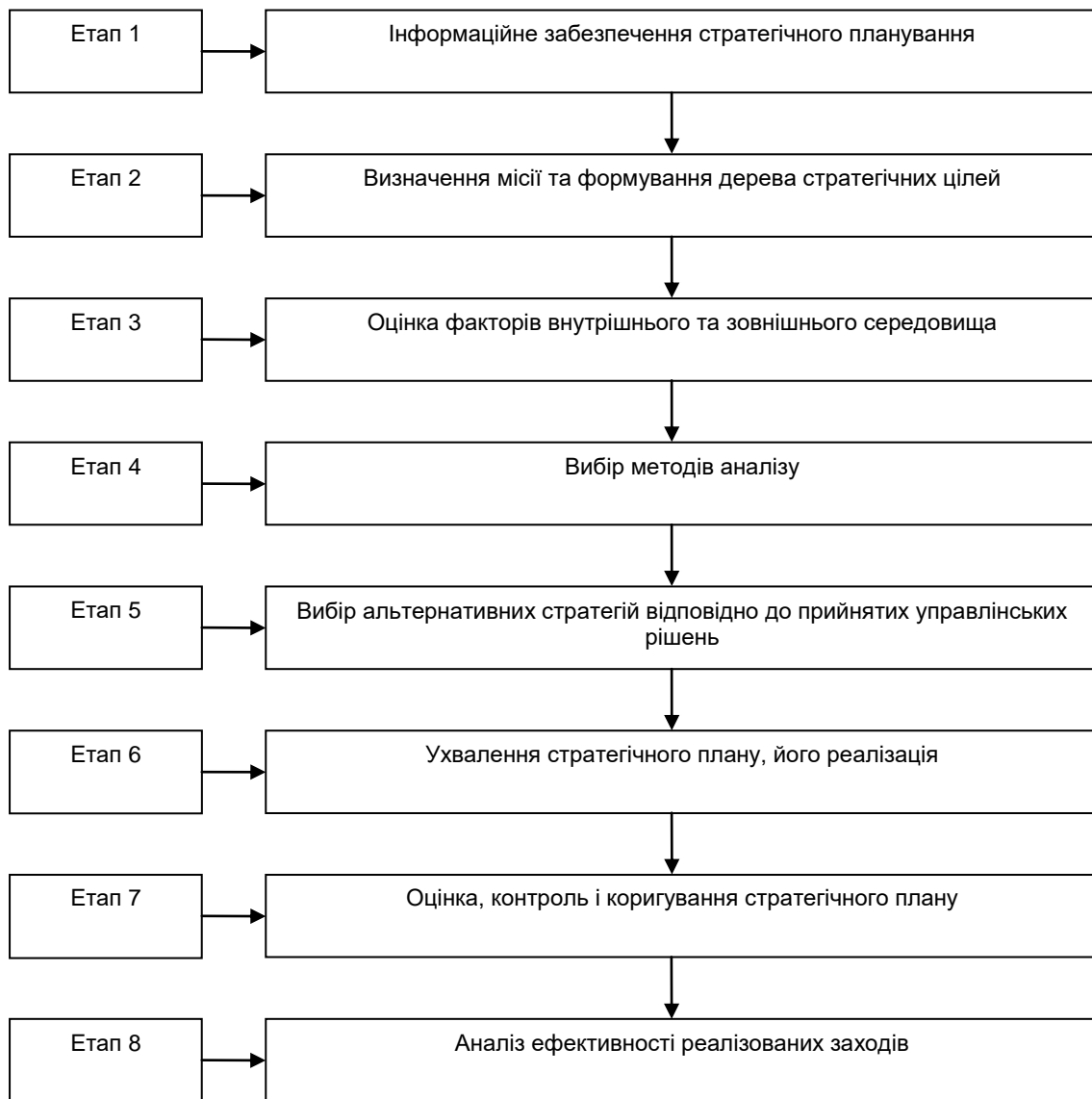
Але, важливо зазначити, що гостро постає питання щодо необхідності формування стратегії, спрямованої на ефективний розвиток підприємства та моделювання оптимального рівня стратегічного розвитку з урахуванням видів стратегічних змін. Таким чином, проблематика стратегічного планування на підприємстві сьогодні потребує більш детального аналізу.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування актуальних проблем процесу стратегічного планування та виявлення необхідних заходів щодо створення ефективної системи стратегічного планування як інструменту оперативного управління діяльністю підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зарубіжний досвід стратегічного планування свідчить, що воно розглядається як систематичний процес, що використовується громадою для планування свого майбутнього. Доцільно зазначити, що важливу роль відіграє план не тільки як продукт, а й сам процес планування як спосіб реалізації суспільних потреб і потенціалу необхідних змін функціонування підприємства. Так, використання стратегічних підходів має позитивний вплив на підвищення результативності управлінської діяльності.

У межах стратегічного планування стратегія підприємства є основним ядром його ефективного управління. Для забезпечення конкурентоспроможного управління стратегічний план повинен ґрунтуватися на змістовних дослідженнях та охоплювати період від трьох до десяти років. Він об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає усім процесам односпрямованість і скоординованість, що дає змогу найбільш повно й продуктивно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та швидко вирішувати різноманітні завдання управління [1].

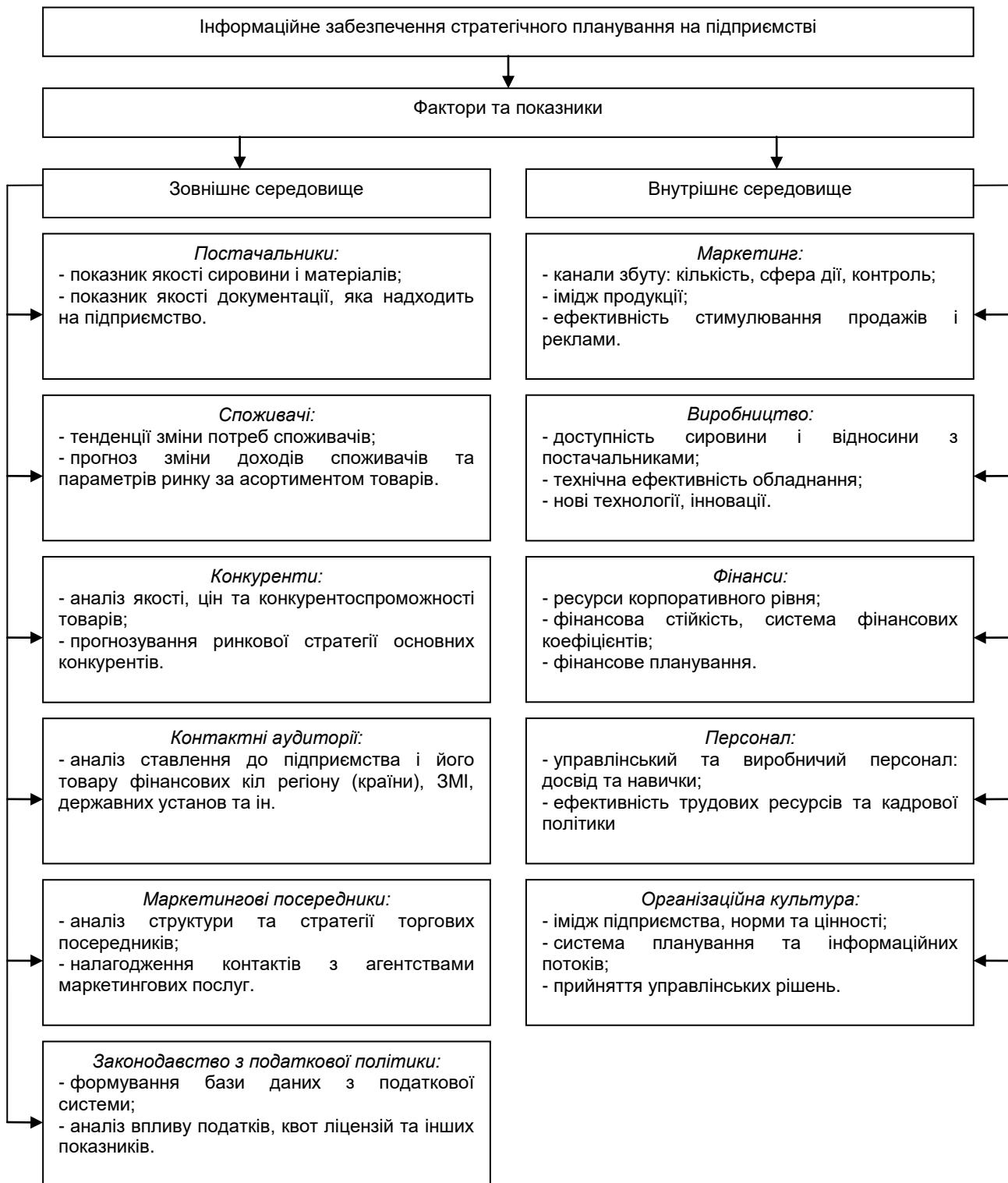
На нашу думку, важливим аспектом є визначення послідовних окремих стадій стратегічного планування, кожна з яких характеризується управлінськими рішеннями та діями. Адже кожен етап містить ряд елементів, поєднання яких у певній послідовності дає можливість здійснювати процес стратегічного планування на високому рівні. Розроблені нами основні етапи (стадії) представлені у вигляді схематичної моделі (рис. 1).



**Рис. 1. Схематична модель етапів стратегічного планування на підприємстві**  
 Джерело: розроблено авторами

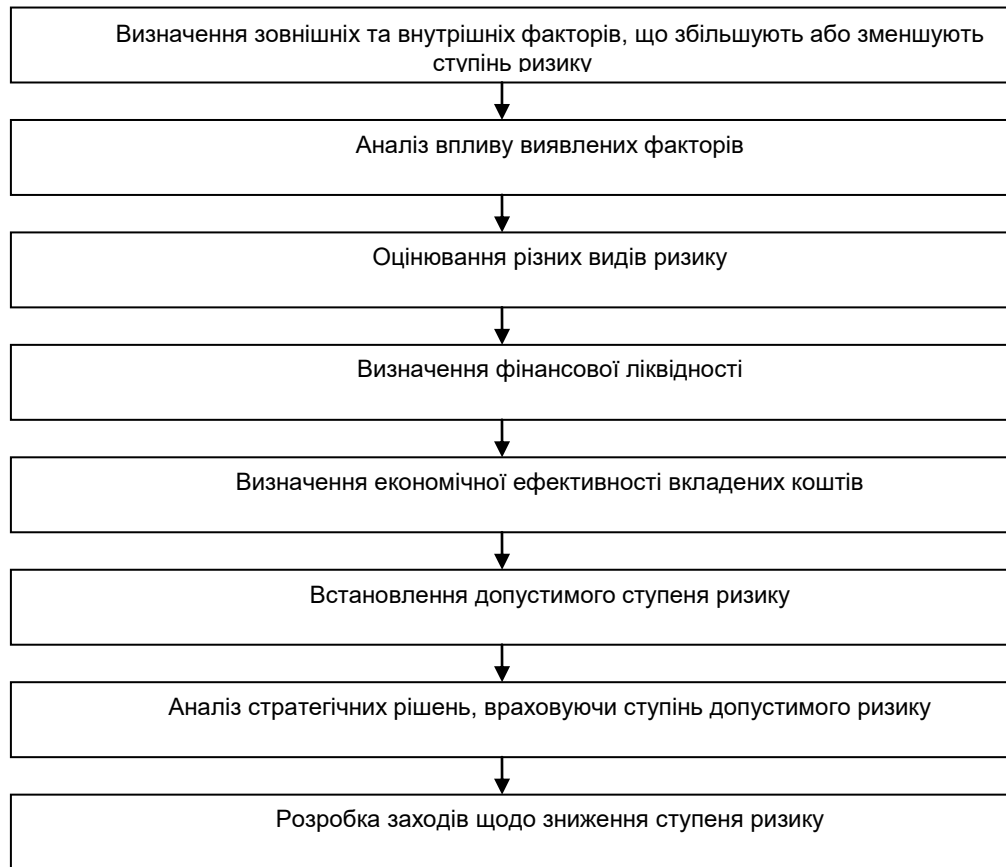
На сучасному етапі глобалізації економіки одним із основних внутрішніх факторів невизначеності у вирішенні управлінських завдань є недостовірна або неповна інформація про поточний стан внутрішнього і зовнішнього середовища, пріоритети розвитку підприємства, що є наслідком неналежної організації інформаційного забезпечення управління. Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування. Адже відсутність комплексного застосування системи інформаційного забезпечення, а саме: збору інформації, визначення, аналіз та оцінка показників, виступає однією із головних причин незадовільного стану великої кількості підприємств.

Основні складові ефективного інформаційного забезпечення, як важливого етапу стратегічного планування на підприємстві, зображені на рис. 2.



**Рис. 2. Складові інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування**  
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Існує безліч факторів середовища, які впливають на підприємство, хоча ефект їхнього впливу може бути непомітним. Але невизначеність обстановки підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії підприємства і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками. Так, кожне стратегічне управлінське рішення пов'язане з відповідним ризиком. Необхідно сформувати послідовний ланцюг аналізу ризику під час процесу стратегічного планування (рис. 3).



**Рис. 3. Процес аналізу ризику під час прийняття стратегічних рішень**

*Джерело: розроблено авторами*

Сучасне суспільство характеризується високою рухливістю зовнішнього середовища. З середини минулого століття зміни в зовнішньому середовищі починають відбуватися все більш зростаючими темпами, і цей факт не можна не враховувати при прийнятті управлінських рішень. Рухливість середовища для кожного підприємства різна і залежить від його цілей і завдань, активності його зовнішнього середовища, а також від розмірів самого підприємства та створює нестабільність умов діяльності підприємства [5].

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення слабких сторін у діяльності підприємства, визначення тих сфер підприємства, де найбільш вірогідно виявиться негативний вплив кризових умов та визначення рівня спроможності підприємства подолати негативні впливи зовнішнього середовища і організувати діяльність у кризових умовах [7].

При аналізі внутрішнього середовища підприємства слід звернути увагу в першу чергу на рівень забезпечення підприємства обіговими коштами, умови залучення інвестицій, попит на продукцію, залежність від імпортованої сировини чи вітчизняних постачальників, ринок збуту продукції та можливості його розширення.

Ефективність формування стратегічного плану значною мірою залежить й від обґрунтованості вибору методу планування. Під методом планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішуються проблеми, що виникають під час процесу планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів. Методологія планування повинна відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин, а саме: врахувати специфіку діяльності об'єктів планування та різних засобів і шляхів досягнення основного завдання підприємницької діяльності - збільшення прибутку.

У сучасних умовах під час процесу планування на підприємстві використовують ряд основних загальнонаукових прийомів:

1. Аналіз – це розподіл цілого предмету на складові частини (сторони, ознаки, властивості, відносини) з метою їх вивчення.
2. Синтез – це з'єднання раніше виділених частин предмету в єдине ціле.
3. Індукція – це процес виведення загального положення із спостереження ряду часткових одиничних фактів, тобто пізнання від часткового до загального на підставі міркування.

4. Дедукція – це спосіб міркування, за допомогою якого із загальних думок з необхідністю слідує висновок часткового характеру; поняття тісно пов'язане з узагальненням. Якщо початкові загальні положення є встановленою науковою істиною, то методом дедукції завжди буде отриманий істинний висновок.

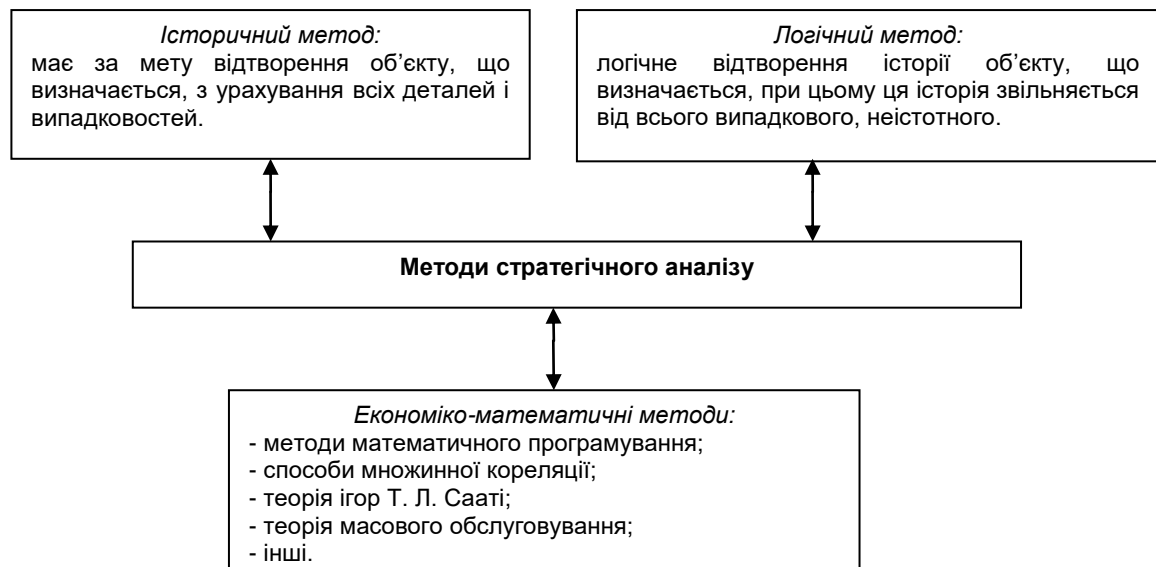
5. Абстрагування – це прийом мислення, який полягає у відволіканні від ряду властивостей і відносин явища, що вивчається, з одночасним виділенням тих властивостей і відношень, що нас цікавлять.

6. Узагальнення – це прийом мислення, в результаті якого встановлюють загальні властивості і ознаки об'єктів. Операція узагальнення здійснюється як перехід від часткового поняття або думки до загального поняття або думки.

7. Аналогія – це такий прийом пізнання, при якому на підставі подібності об'єктів в одних ознаках роблять висновок про їх подібність в інших ознаках.

8. Моделювання – це вивчення об'єкту (оригіналу) шляхом створення і дослідження його копії (моделі), яка заміщає оригінал в певних аспектах, що цікавлять дослідника [2].

На нашу думку, слід показати загальні методи стратегічного аналізу на підприємстві, що тісно пов'язані з вищерозглянутими прийомами, у вигляді рис. 4.



**Рис. 4. Загальна класифікація методів стратегічного аналізу**

Джерело: розроблено авторами

Існують також спеціальні методи стратегічного аналізу, які можна об'єднати у 7 груп (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Загальна класифікація методів стратегічного аналізу на підприємстві**

Група	Складові частини
1	2
1) Стратегічний аналіз макрооточення підприємства	- аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок; - кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економетричне моделювання.
2) Стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції)	- аналіз життєвого циклу галузі; - аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі; - якісні методи прогнозування; - бенчмаркінг; - кластерний аналіз; - імітаційне моделювання; - методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.).
3) Стратегічний аналіз організації	- аналіз основних компетенцій і основних можливостей; - аналіз вектора зростання; - SWOT-аналіз; - SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій); - PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки); - аналіз життєвого циклу організації; - аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій; - причинно-наслідковий та порівняльний аналіз.

продовження табл. 1

1	2
4) Стратегічний аналіз продукту	- аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; - аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації; - аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції; - аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту; - аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; - аналіз впливу зацікавлених сторін.
5) Стратегічний фінансовий аналіз	- підготовка проєктованих фінансових звітів; - прогнозування за методом проценту від продажу; - стратегічна оцінка фінансових результатів і потреб; - розрахунок фінансових коефіцієнтів; - діагностика (прогнозування) банкрутства.
6) Стратегічний інвестиційний аналіз	- методи формування господарського портфеля; - методи варіантного аналізу та аналіз ризиків.
7) Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень	- матриця вибору головної стратегії; - аналіз ключових факторів успіху; - методи імітаційного моделювання; - теорія ігор; - теорія масового обслуговування; - методи експертних оцінок; - підготовка стратегічного плану.

Джерело: складено авторами на основі [2]

Важливо пам'ятати, що у зарубіжній економічній літературі виділяють й інші методи і моделі, які використовуються для проведення стратегічного аналізу і підготовки стратегічних управлінських рішень. Так, враховуючи те, що стратегічний аналіз виконується різними людьми на різних рівнях управління підприємством - починаючи від членів Ради директорів і менеджерів до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів, працівників відділів стратегічного планування, маркетингу, тощо), його функції суттєво «розподілені» за структурними підрозділами [4].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна сказати, що у світовій практиці стратегічне планування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій, основна мета якої - підвищення ефективності та гнучкості функціонування підприємства в умовах глобалізації економічної системи. Але під час впровадження процесу планування на сучасних підприємствах існує ряд проблем: довготривалий процес складання планів і бюджетів; відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та оперативними бюджетами; халатне ставлення керівників та провідних менеджерів до процесу планування та ін.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства необхідно здійснювати комплексний аналіз його внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища, на основі яких визначаються стратегічні пріоритети розвитку. Так, авторами було сформовано послідовний ланцюг аналізу ризику під час стратегічного планування, за допомогою якого можна оцінити реальний стан середовища підприємства та прийняти відповідні управлінські рішення.

Також важливу роль відіграє інформаційне забезпечення під час процесу стратегічного планування, саме тому слід приділити велику увагу аналізу його основних складових, що обґрунтовані авторами у статті.

Характер становлення планомірних відносин у перехідній економіці України визначає доцільність використання під час стратегічного планування на підприємстві загальних методів та прийомів, що визначені авторами у статті. Адже застосування оперативних методів стратегічного планування відкриває перспективи дослідження процесів розвитку і функціонування планомірних відносин у нерозривному зв'язку з еволюцією економічної системи суспільства, визначення суті стратегічного планування на тому чи іншому підприємстві, його генетичних джерел, специфіки, ефективних форм і напрямів, адекватних умовам перехідної економіки України, а також стратегічного планування як процесу розгортання цілісної системи та її функціонування як елемента системи державного регулювання економіки.

#### Бібліографічний список

1. Бубняк І.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Омега, 2009. 120 с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
3. Кахович О.О., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. *Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Юридические науки*. 2014. № 1. Т. 27(66). С. 85-90.
4. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 240 с.

5. Малихіна Я.А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія*: зб. статей. Ялта: РВВКГУ, 2013. Вип. 39. Ч. 3. С. 221-228.

6. Мандражи З.Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 20. С. 251-256.

7. Підвищення конкурентного потенціалу та економічної безпеки промислових підприємств за умов розвитку глобалізаційних процесів: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2013. 525 с.

8. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 3. Т. 1. С. 96-101.

## References

1. Bubniak, I.M. (2009), *Finansovyi menedzhment* [Financial management], tutorial, Omeha, Kyiv, Ukraine, 120 p.

2. Ihnatieva, I.A. (2005), *Stratehichnyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic Management: Theory, Methodology, Practice], monograph, Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 250 p.

3. Kakhovych, O.O. and Kakhovych, Yu.A. (2014), "Strategic planning and management in the work of legal services of business entities", *Uchenye zapiski Tavricheskogo natsionalnogo universiteta im. V.I. Vernadskogo. Seriya: Yuridicheskie nauki*, no. 1, Vol. 27(66), pp. 85-90.

4. Koretskyi, M.Kh. (2009), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], tutorial, TsUL, Kyiv, Ukraine, 240 p.

5. Malykhina, Ya.A. (2013), "Influence of environmental factors on the activity of HEE", *Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity. Ser.: Pedahohika i psykholohiia : zb. statei*, Yalta: RVVKHU, Iss. 39, Part 3, pp. 221-228.

6. Mandrazhy, Z.R. (2015), "Information provision of strategic enterprise management", *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu "Ekonomichna dumka", Ternopil, Ukraine, Vol. 20. pp. 251-256.

7. Nyzhnyk, V.M. (2013), *Pidvyshchennia konkurentnoho potentsialu ta ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv za umov rozvytku hlobalizatsiinykh protsesiv* [Increase of competitive potential and economic safety of industrial enterprises in the conditions of globalization processes development], monograph, KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine, 525 p.

8. Fedorkin, M.S. (2007), "Reserves of enterprise competitiveness", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, Vol. 1, pp. 96-101.

### Андрющенко І.Є., Колеснік В.І. ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Мета.** Обґрунтування актуальних проблем процесу стратегічного планування та виявлення необхідних заходів щодо створення ефективної системи стратегічного планування як інструменту оперативного управління діяльністю підприємства.

**Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження застосовано: методи системного аналізу (для аналізу проблем під час стратегічного планування на підприємстві); теорію стратегічного управління, теорію категорій, теорії множин (для опису методів та прийомів стратегічного планування); теорію ухвалення рішень, теорію організаційного управління на основі процесного підходу (в ході удосконалення методів стратегічного планування на підприємстві); теорію автоматизованого проектування інформаційних систем (для опису інформаційної технології).

**Результати.** Розроблено схематичну модель основних етапів стратегічного планування на підприємстві, що дає можливість чітко окреслити процес безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування та стратегічного управління в цілому, що, у свою чергу, забезпечує узгодженість в їх інтерпретації та надає можливість ефективної організації стратегічного управління на підприємстві. Визначено теоретико-методологічні засади і поглиблено розуміння стратегічного аналізу як підсистеми стратегічного управління, розроблено методи та прийоми реалізації стратегічного планування розвитку підприємства, що дозволяє на підставі поєднання прогнозу та стратегії розробляти сценарії розвитку підприємства. Запропоновано удосконалений варіант загальної класифікації методів стратегічного аналізу, що дозволяє забезпечити ефективне виконання функцій всіх структурних підрозділів підприємства.

**Наукова новизна.** Удосконалено загальну класифікацію методів стратегічного аналізу. Дістало подальшого розвитку методичне забезпечення діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до визначення відповідності можливостей підприємства до встановлених стратегічних завдань.

**Практична значущість.** Отримані результати дослідження можуть бути запропоновані для впровадження на будь-якому підприємстві України, що сприятиме адаптації можливостей кожного з них до постійно змінного середовища та мати статус конкурентоспроможного підприємства.

**Ключові слова:** аналіз, стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, інформаційне забезпечення, стратегічні рішення, стратегічні методи та прийоми.

**Andriushzhenko I.Ye., Koliesnik V.I. PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING AT THE ENTERPRISE**

**Purpose.** The aim of the article is the substantiation of the actual problems of the strategic planning process and the identification of the necessary measures to create an effective system of strategic planning as a tool for operational management of the enterprise's activity.

**Methodology of research.** The following methods are applied to achieve the goal in the research process: methods of system analysis (for analysis of problems during strategic planning at the enterprise); the theory of strategic management, the theory of categories, the theory of sets (to describe the methods and techniques of strategic planning); the theory of making decision, the theory of organizational management based on the process approach (in the process of improving the methods of strategic planning in the enterprise); the theory of automated design of information systems (for the description of information technology).

**Findings.** A schematic model of the main stages of strategic planning at the enterprise is developed, which makes it possible to clearly outline the process of the direct development of strategy, strategic planning and strategic management in general, which in turn ensures consistency in their interpretation and provides an opportunity for efficient organization of strategic management at the enterprise.

The theoretical and methodological principles and deep understanding of strategic analysis as a subsystem of strategic management are determined; methods and techniques for implementation of strategic planning of enterprise development are developed, which allows developing scenarios for enterprise development based on a combination of forecast and strategy. The advanced version of the general classification of methods of strategic analysis, which allows ensuring efficient performance of functions of all structural divisions of the enterprise, is proposed.

**Originality.** The general classification of methods of strategic analysis is improved. Further development of methodical provision of diagnostics state of the enterprise in a competitive environment has been developed, which allows providing an integrated approach to determining the appropriateness of the company's capabilities to the established strategic objectives.

**Practical value.** The obtained results of the research can be proposed for introduction at any enterprise of Ukraine, which will facilitate the adaptation of opportunities of each of them to a constantly changing environment and have the status of a competitive enterprise.

**Key words:** analysis, strategy, strategic planning, strategic management, enterprise competitiveness, information provision, strategic decisions, strategic methods and techniques.

**Андрющенко І.Є., Колесник В.І. ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧЕСКОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРІДПРИЯТТІ**

**Цель.** Обоснование актуальных проблем процесса стратегического планирования и выявление необходимых мер по созданию эффективной системы стратегического планирования как инструмента оперативного управления деятельностью предприятия.

**Методика исследования.** Для достижения поставленной цели в процессе исследования применены: методы системного анализа (для анализа проблем при стратегическом планировании на предприятии); теория стратегического управления, теории категорий, теории множеств (для описания методов и приемов стратегического планирования); теорию принятия решений, теорию организационного управления на основе процессного подхода (в ходе совершенствования методов стратегического планирования на предприятии); теорию автоматизированного проектирования информационных систем (для описания информационной технологии).

**Результаты.** Разработано схематическую модель основных этапов стратегического планирования на предприятии, с помощью которой можно четко определить процесс непосредственной разработки стратегии, стратегического планирования и стратегического управления в целом, что, в свою очередь, обеспечивает согласованность в их интерпретации и дает возможность эффективной организации стратегического управления на предприятии. Определены теоретико-методологические основы и углублено понимание стратегического анализа как подсистемы стратегического управления, разработаны методы и приемы реализации стратегического планирования развития предприятия, что позволяет на основании сочетания прогноза и стратегии разрабатывать сценарии развития предприятия. Предложен усовершенствованный вариант общей классификации методов стратегического анализа, который позволяет обеспечить эффективное выполнение функций всех структурных подразделений предприятия.

**Научная новизна.** Усовершенствована общая классификация методов стратегического анализа. Получило дальнейшее развитие методическое обеспечение диагностики состояния предприятия в конкурентной среде, что в отличие от существующего позволяет обеспечить комплексный подход к определению соответствия возможностей предприятия с установленными стратегическими задачами.

**Практическая значимость.** Полученные результаты исследования могут быть предложены для внедрения на любом предприятии Украины, что будет способствовать адаптации возможностей каждого из них к постоянно изменяющейся среде и иметь статус конкурентоспособного предприятия.

**Ключевые слова:** анализ, стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление, конкурентоспособность предприятия, информационное обеспечение, стратегические решения, стратегические методы и приемы.