

## ЯКІСНІ ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ

## QUALITY EVALUATION OF STRATEGIC PLANNING PARAMETERS ENTERPRISES BLACK SEA REGION

*Статтю присвячено дослідженню якісних параметрів стратегічного планування в діяльності підприємств. Запропоновано класифікацію якісних параметрів оцінки стратегічного планування з їх поділом на економічні, нормативні та функціональні. Окреслено економічні параметри стратегічного планування, які впливають на сучасне функціонування бізнес-єдиниць. Проведено аналіз нормативних параметрів підприємств Причорноморського регіону. Здійснено моніторинг функціональних параметрів, які уможливають їх використання в побудові та реалізації ефективних стратегій діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, якісні параметри оцінки стратегічного планування, економічні параметри, нормативні параметри, функціональні параметри.

*Статья посвящена исследованию качественных параметров стратегического планирования в деятельности предприятий. Предложена классификация качественных параметров оценки стратегического планирования с их разделением на экономические, нормативные и функциональные. Очерчены экономические параметры стратегического планирования, которые влияют на современное функцио-*

*нирование бизнес-единиц. Проведён анализ нормативных параметров предприятий Причерноморского региона. Осуществлён мониторинг функциональных параметров, которые дают возможность их использования в построении и реализации эффективных стратегий деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, качественные параметры оценки стратегического планирования, экономические параметры, нормативные параметры, функциональные параметры.

*The article is devoted to the study of qualitative parameters of the strategic planning activities of the enterprises. A classification of qualitative parameters of the strategic planning division assess their economic, regulatory and functional. It presents the economic parameters of the strategic planning that affect the current operation of the business units. The analysis of the regulatory parameters of enterprises Black Sea region. Implemented monitoring of functional parameters that enable their use in the design and implementation of effective strategies of enterprises.*

**Key words:** strategic planning, qualitative parameters of the strategic planning evaluation, economic parameters, regulatory parameters, functional parameters.

УДК 65.012.2

**Свтухова С.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонський державний університет

**Постановка проблеми.** Досліджуючи наукові підходи до стратегічного планування в діяльності підприємств Причорноморського регіону, простежується тенденція їх представлення через призму довгострокового виживання на ринку, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективності управління персоналом, адаптивності стратегічних рішень до часового горизонту планування, інвестиційно-інноваційних рішень тощо та поєднанні всіх зазначених стратегій в єдиний цілісний плановий документ. Такі підходи дають можливість розкрити стратегічне планування у двох аспектах: «процесу», який розглядається з позиції цілей та терміну виконання, управлінського рішення, обмеження виробничих ресурсів, адаптації до ринку, ризику, управління виробництвом, адаптації організації до зовнішнього середовища, нововведень; «системи», що включає взаємозв'язок усіх елементів, стратегію, погляд у майбутнє та управління людськими ресурсами. Таким чином, стратегічне планування необхідно розглядати з позиції «системи», яка охоплює декілька взаємопов'язаних процесів.

Доповнюючи системний підхід в управлінні, треба зосередити увагу на запропонованій нами диференціації якісних параметрів оцінки стратегічного планування, що є визначальним атрибутом

у побудові стратегій ефективного функціонування підприємств Причорноморського регіону.

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

Проблематика стратегічного планування підприємств у науковій літературі досліджена як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Значний внесок у вивчення питання використання стратегічного планування в управлінській діяльності підприємств внесено такими українськими авторами, як: А.П. Наливайко [4], О.С. Редькін, Н.А. Хрущ [12], О.М. Тридід [14] та ін. Водночас питання дослідження якісних параметрів оцінки стратегічного планування розвитку підприємств залишається відкритим. У сучасному бізнес-середовищі саме вони дають змогу сформулювати сукупність перспективних цілей та стратегій, таких як розробка інноваційних продуктів, що відповідають міжнародним стандартам, підвищення якості продукції, гнучкості та адаптивності до реалій вітчизняного ринку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення та розкриття якісних параметрів оцінки стратегічного планування в діяльності підприємств, що дає змогу системно використовувати управлінські рішення у плановій діяльності господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчаючи основні підходи до параметральних

оцінок стратегічного планування, необхідно виділити їх якісну структуру, яку представляють способи, елементи, цілі, задачі, форми, рішення, методи, чинники, механізми. Саме вони дають можливість проводити якісну оцінку функціонування підприємств за такими групами, як економічні, нормативні та функціональні, що структуровані за стандартами, нормами, умовами платежу, строками та умовами гарантії, достовірністю, адаптивністю, гнучкістю, стратегічністю тощо. При цьому економічна група параметрів може виступати як кількісними, так і якісними параметрами, оскільки відображає особливий і взаємопов'язаний набір інструментів, що визначають ефективність діяльності підприємств.

Запропонована класифікація якісних параметрів оцінки стратегічного планування зображена на рис. 1 та передбачає поділ на класи і групи з урахуванням відображення їх складників, характеру та структури [2, с. 187].

Наведена нами класифікація дає змогу провести аналіз груп параметрів, які розподілені таким чином:

1) економічні параметри, що відображають умови платежу та поставок і строки та умови гарантії.

Реалії сучасної економіки завжди вимагають від підприємств авансової передоплати за поставлені товари. Умови платежу, що визначають як порядок фінансових розрахунків, так і гарантії виконання сторонами взаємних платіжних зобов'язань, як правило, здійснюються на підставі двох видів платежів – готівкою (чек, акредитив, інкасо) та кредитних розрахунків (вексель). Фінансовий складник є найважливішою частиною договору, оскільки одна

сторона завжди прагне одержати максимальну передоплату в найкоротші строки на підставі гарантій забезпечення платежу, а інша – передбачає одержання товару за максимально відстроченого платежу.

Така ситуація впливає на ціну товару, яка є базисною умовою договору купівлі-продажу, тому несвоєчасне виконання зобов'язань за договором може призвести до таких ризиків, як утрата запланованого доходу підприємством, зменшення власного капіталу, зменшення амортизаційного фонду, втрата частини споживчого ринку та в цілому до недофінансування процесу виробництва;

2) нормативні параметри, передбачають у своїй структурі стандарти, норми, надійність, довговічність.

Відповідно до Закону України «Про стандартизацію», стандарт – документ, розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим. Стандарт може містити вимоги до термінології, позначок, пакування, маркування чи етикетування, які застосовуються до певної продукції, процесу чи послуги [3].

В Україні діють стандарти ДСТУ ISO. Це національні стандарти, якими запроваджено стандарти ISO. Номер стандарту ДСТУ відповідає номеру міжнародного стандарту ISO, а рік затвердження, відповідно, – року утвердження національного стандарту. Наприклад, ДСТУ ISO



**Рис. 1. Класифікація якісних параметрів стратегічного планування підприємств**

Джерело: розроблено автором за даними [2, с. 187]

9001:2009 національний стандарт України системи менеджменту якості є офіційним перекладом стандарту ISO 9001:2008. Освоєння стандартів серії ISO 9000 в Україні триває близько 20 років [11]. Окрім того, Сертифікат ДСТУ ISO 9001:2009 – це передусім «візитна картка компанії», яка гарантує, що всі процеси, що функціонують у компанії, керовані і перебувають під контролем її керівництва [13].

Оцінюючи діяльність підприємств Причорноморського регіону, необхідно зазначити, що відповідно до статистичних даних Державного підприємства «Херсонський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Херсонстандартметрологія»), у першому кварталі 2016 р. у результаті проведених лабораторних досліджень за органолептичними, фізико-хімічними показниками та показниками безпеки виявлено, що вимогам чинних нормативних документів не відповідало 17 зразків харчової продукції. Порівняно з результатами досліджень за аналогічний період 2015 р. кількість продукції, що не відповідала вимогам чинних нормативних документів збільшилася майже в чотири рази (вимогам чинних нормативних документів не відповідало 90 зразків, що становить 4% від загальної кількості зразків) [10]. Основні дані, що засвідчують видачу сертифікатів, наведено в табл. 1.

Проводячи порівняльну характеристику зі статистичними даними, представленими ДП «Херсонстандартметрологія», видно, що видача сертифікатів у Херсонській області за I квартал 2015 р. майже однакова за річні показники цього ж року по Миколаївській області, що свідчить про більш ефективну взаємодію підприємств Херсонської області з отримання нормативних документів, виданих державною установою.

Таблиця 1  
Кількість сертифікатів на продукції та послуги, виданих підприємствам Херсонської області

| Перелік                                   | I кв. 2014 р. | I кв. 2015 р. | I кв. 2016 р. |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Видано сертифікатів, усього:              | 29            | 45            | 71            |
| - на харчову продукцію                    | 8             | 12            | 18            |
| - промислову продукцію                    | 18            | 23            | 28            |
| - на готельні послуги                     | 2             | 6             | 13            |
| - на послуги харчування                   | 1             | 4             | 12            |
| Проведено техогляди виробництва продукції | 31            | 58            | 32            |

Джерело: складено на основі [10]

Аналіз, представлений ДП «Миколаївстандартметрологія», дає змогу провести оцінку річних показників 2013 та 2015 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість сертифікатів на продукції та послуги, виданих підприємствам Миколаївської області

| Перелік                                   | 2013 р. | 2015 р. |
|---|---------|---------|
| Видано сертифікатів, усього:              |         | 45      |
| - на харчову продукцію                    | 26      | 32      |
| - промислову продукцію                    | 20      | 18      |
| - на послуги харчування                   | 119     | 34      |
| Проведено техогляди виробництва продукції | 1       | 24      |

Джерело: складено на основі [9]

Так, органом із сертифікації систем управління ДП «Херсонстандартметрологія» в I кварталі 2016 р. зареєстрували чотири сертифікати на сучасні системи управління, провели остаточну оцінку двох систем управління, вісім наглядових та два внутрішніх аудити за функціонуванням систем управління. За відповідний період 2015 р. у сфері якості зареєстровано чотири сертифікати на сучасні системи управління, проведено попередню оцінку однієї системи управління, остаточну оцінку однієї системи управління, 14 наглядових аудитів за функціонуванням систем управління та один внутрішній аудит [10].

У вересні 2015 р. опубліковані нові версії найбільш відомих стандартів Міжнародної організації стандартизації ISO, що описують термінологію і вимоги до систем менеджменту якості і систем екологічного менеджменту. Так, п'яте видання ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості. Вимоги» більш трьох років переглядалося експертами комітету ISO/TC 176/SC 2 із 95 країн-учасниць і наглядачів, щоб привести у відповідність до сучасних потреб зміст даного документу. Це видання скасовує і замінює видання 2008 р. (у тому числі технічну поправку ISO 9001:2008/Кор.1: 2009), яке було технічно переглянуто [5].

Наша держава поступово впроваджує світові вимоги і тенденції, тому синхронізує перегляд стандартів практично відразу ж. Це дає вітчизняним підприємствам змогу своєчасно приймати вимоги до систем управління якістю. Впроваджуючи подібні стандарти, українські виробники мають можливість виходити на міжнародні ринки з продукцією надійної якості, підтверджуючи тим самим свої конкурентоспроможність і компетентність.

За матеріалами статистичної звітності

ДП «Херсонстандартметрологія» у сфері стандартизації за I квартал 2016 р. придбано 25 нових нормативних документів. Для 15 підприємств Херсонської області виготовлено 28 копій нормативних документів, для 11 підприємств області актуалізовано 298 нормативних документів. Укладено 34 договори на абонементне обслуговування підприємств області. Крім того, для 16 суб'єктів підприємницької діяльності всіх форм власності

надано методичну допомогу з питань розробки технічних умов на продукцію та послуги. Перевірено та поставлено на облік 11 одиниць технічних умов та шість одиниць змін до технічних умов [10].

Стандартизація є діяльністю з установлення правил і характеристик, виступає одним з основних складників системи управління якістю продукції на підприємстві, що закріплюється у нормативно-технічній документації. Крім Міжнародних стандартів ISO серії 9000, використовують також [11]:

– державні стандарти України – ДСТУ (містять обов'язкові вимоги, котрі забезпечують безпеку продукції для життя, здоров'я та майна громадян);

– міждержавні стандарти (ГОСТ) – регіональні стандарти, передбачені Угодою про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології і сертифікації від 13 березня 1992 р. та прийняті Міждержавною радою із стандартизації, метрології і сертифікації [3];

– галузеві стандарти – ГСТУ (розроблюють на ту продукцію, на яку відсутні державні стандарти України);

– стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок України – СТТУ (розроблюють за потребою розповсюдження та впровадження систематизованих, узагальнених результатів фундаментальних і прикладних досліджень, одержаних у певних галузях знань та сферах професійних інтересів);

– технічні умови – ТУ (регламентують норми і вимоги щодо якості тих видів продукції, для яких державні або галузеві стандарти не розроблюються), які не потребують державної реєстрації Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [1];

– стандарти підприємств – СПП (розроблюються підприємствами за власною ініціативою з метою конкретизації вимог до продукції і самого виробництва).

З метою приведення національної системи стандартизації до європейських норм і правил

було внесено поправки до Закону України «Про стандартизацію» (редакція від 10.02.2016), які зазначають, що залежно від рівня суб'єкта стандартизації, що приймає нормативні документи, вони поділяються на [3]:

1) національні стандарти та кодекси ustalеної практики, прийняті національним органом стандартизації;

2) стандарти, кодекси ustalеної практики та технічні умови, прийняті підприємствами, установами та організаціями, що здійснюють стандартизацію.

Надійність та довговічність є загальними показниками, які характеризують властивість виробу зберігати експлуатаційну придатність протягом відповідного проміжку часу, тому під час аналізу надійності та довговічності основних фондів підприємств необхідно детально провести розрахунок запланованих витрат на поточний та капітальний ремонт; збитки, спричинені простоями устаткування, амортизаційні відрахування та інші витрати, які передбачають догляд за технічною оснащенням підприємства.

Отже, до ефективних способів підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку відносять усі вищезазначені елементи нормативних параметрів, як головних складників дотримання нормативно-технічних вимог до продукції, що уможлиблює виведення підприємств на новий стратегічний рівень розвитку та відображатиме високу технічну оснащеність виробництва і застосування найновішої технології;

3) функціональні параметри, структуруються за адаптивністю, гнучкістю, сталістю, стратегічністю та достовірністю.

Адаптивність та гнучкість можна представити як взаємозалежні факторні одиниці, оскільки вони передбачають здатність підприємства пристосуватися до умов сучасного зовнішнього середовища. Передусім це відображається пропозицією інноваційної продукції споживачам та миттєве реагування на видозміни їх попиту. Так, індекс

Таблиця 3

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах Причорноморського регіону**

| Роки | Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % |                   |              | Освоєно інноваційних видів продукції, найменувань |                   |              | Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, % |                   |              |
|------|--|-------------------|--------------|---|-------------------|--------------|---|-------------------|--------------|
|      | Херсонська обл.  | Миколаївська обл. | Одеська обл. | Херсонська обл.                                   | Миколаївська обл. | Одеська обл. | Херсонська обл.   | Миколаївська обл. | Одеська обл. |
| 2011 | 11,9   | 9,7               | 12,8         | 146   | 34                | 82           | 4,9   | 3,3               | 2,2          |
| 2012 | 12,3   | 13,8              | 14,0         | 95  | 61                | 108          | 5,6   | 0,9               | 3,6          |
| 2013 | 13,3   | 11,7              | 11,3         | 157   | 268               | 87           | 4,0   | 3,0               | 3,6          |
| 2014 | 10,8   | 10,1              | 9,8          | 153   | 68                | 82           | 5,4   | 1,5               | 2,4          |
| 2015 | 20,7   | 23,7              | 17,2         | 41  | 28                | 58           |   |                   |              |

споживчих цін на товари та послуги у Херсонській області в 2011 р. становив 104,5%, при цьому в 2015 р. він дорівнював уже 145,8% [10]. По Миколаївській області в 2011 р. індекс споживчих цін становив 104,4%, у 2015 р. – зріс до 143,5% [7]. По Одеській області в 2011 році він був 105,4%, у 2015 р. – 144,6% [8].

Продовжуючи оцінювати економічні показники підприємств Причорноморського регіону, необхідно додати, що, згідно з даними Головного управління статистики у Херсонській області, відбувається зменшення освоєної інноваційної продукції, хоча це суттєво не впливає на питому вагу реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової [6]. Відповідна тенденція зберігається і на підприємствах Миколаївської області: якщо в 2013 р. освоєно 268 найменувань інноваційної продукції, то в 2015 р. цей показник становив 28 найменувань [7]. Підприємствами Одеської області також відображається зменшення освоєних інноваційних видів продукції. Так, у 2012 р. відбулося зростання, що становить 108 найменувань, а вже в 2015 р. – усього 58 видів [8] (табл. 3).

Стратегічність можна визначити застосування певного набору параметрів, що уможливило їх використання в побудові та реалізації певних стратегій діяльності підприємства, які і будуть визначати його ефективність у майбутньому. На нашу думку, достовірність інформації є основою для прийняття цілеспрямованого рішення щодо вибору напрямку розвитку діяльності підприємства через визначення головних параметрів планування та засобів їх реалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розглянутий підхід до параметральної оцінки дає можливість господарюючим суб'єктам ефективно здійснювати моніторинг своєї діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Оцінені ключові параметри стратегічного планування в діяльності підприємств Причорноморського регіону характеризують системність використання стратегічних управлінських рішень і є визначальним атрибутом для обрання інноваційного шляху розвитку. Розмежування параметрів стратегічного планування за якісними характеристиками відображає особливий і взаємопов'язаний інструментарій для проведення аналізу діяльності господарюючих суб'єктів та побудови стратегій стійкого розвитку підприємств Причорноморського регіону.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Довідка щодо технічних умов підприємств (технічні умови не реєструються) / Департамент технічного регулювання та метрології Міністерства еко-

номічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=16ef8b1e-b84a-4697-8c2e-1af81a326c02>.

2. Євтухова С.М. Параметри стратегічного планування як основа інноваційного шляху розвитку підприємств України / С.М. Євтухова // Економічний простір : зб. наук. праць / Гол. ред. Ю.В. Орловська. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – № 39. – С. 186–193.

3. Закон України «Про стандартизацію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>.

4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : [монографія] / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

5. Новые версии ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015 / Официальный сайт компании ООО «ИНТЕРСЕРТ-УКРАИНА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://intercert.com.ua/news/news-of-standardization/449-versii-standartov-iso-9000-2015-iso-9001-2015-iso-14001-2015>.

6. Офіційний сайт Головного управління статистики у Херсонській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/1750-2-4-nauka-tehnologijita-innovatsiji/1326-vprovadzhenija-innovacij-na-promislovih.html>.

7. Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/>.

8. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.od.ukrstat.gov.ua/>.

9. Офіційний сайт державного підприємства «Миколаївський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ncsms.com.ua/informatsijna-politika/articles/563-diyalnist-viddil-sertifikatsiji-kharchovoji-produktsiji-dp-mikolajstandartmetrologiya>.

10. Офіційний сайт державного підприємства «Херсонський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://khcsm.org.ua/>.

11. Офіційний сайт компанії «Тест Груп Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://test-group.com.ua/uk/stati/84-standarti-iso-v-ukrajini.html>.

12. Редькін О. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління : [монографія] / О. Редькін, В. Реген, Н. Хрущ ; Одес. нац. академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса : Евен, 2004. – 216 с.

13. Сертифікація систем управління / Офіційний сайт ДП «УкрНДНЦ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrndnc.org.ua/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=7&id=82&Itemid=229](http://www.ukrndnc.org.ua/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=7&id=82&Itemid=229).

14. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : [монографія] / О.М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 304 с.