

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

STRATEGIC PLANNING IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

УДК 005.21-047.74:664

Михайленко О.В.

к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту
Національний університет харчових технологій

Скоморохова С.Ю.

асистент кафедри обліку і аудиту
Національний університет харчових технологій

Саухіна О.В.

магістрант
Національний університет харчових технологій

У статті визначено суть стратегічного планування, досліджено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості. Висвітлено основні підходи щодо визначення етапів проведення стратегічного планування. Наведено основні напрями стратегічного планування. А також здійснено SWOT-аналіз хлібопекарського підприємства.

Ключові слова: місія, стратегія, стратегічний менеджмент, типи стратегії, ключові фактори успіху, SWOT-аналіз.

В статье определена суть стратегического планирования, исследовано влияние внутренних и внешних факторов на стратегическое планирование на предприятиях пищевой промышленности. Освещены основные подходы к определению этапов проведения стратегического планиро-

вания. Приведены основные направления стратегического планирования. А также осуществлен SWOT-анализ хлебопекарного предприятия.

Ключевые слова: миссия, стратегия, стратегический менеджмент, типы стратегии, ключевые факторы успеха, SWOT-анализ.

The article defines the essence of strategic planning, investigates the influence of internal and external factors on strategic planning at food industry enterprises. The main approaches to determining the stages of strategic planning are highlighted. The main directions of strategic planning are observed. A SWOT-analysis of the bakery enterprise are also carried out.

Key words: mission, strategy, strategic management, types of strategies, key success factors, SWOT-analysis.

Постановка проблеми. Висока конкуренція, трансформаційні процеси в економіці, підвищення цін на сировину, енергоносії, паливо зумовлюють зміни у функціонуванні підприємств харчової промисловості.

Вдало підібрана стратегія допоможе підприємствам харчової промисловості подолати труднощі та зберегти свої позиції на ринку. Таким чином, керівним ланкам підприємства необхідно значною мірою опанувати стратегічний облік, що дасть змогу легко адаптуватися до сучасних трансформацій.

Питання стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості є надзвичайно актуальними, оскільки дають можливість підприємству швидко реагувати на зміни, вміти виявляти слабкі сторони та загрози і розпізнавати можливості та переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження питання стратегічного планування на підприємствах здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, такі як С.Ф. Голов, Р.Л. Аокофф, М.М. Алексєєва, І.М. Бойчук, О.І. Ковтун, М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька, М. Мескон, А.Г. Поршнев, С.Ф. Покропивний, К. Ридинг, М.Г. Саєнко та інші.

Так, С.Ф. Голов під стратегією розуміє набір політик і процедур, які забезпечать довгостроковий успіх [1, с. 508].

Стратегічне планування М. Мескон трактує як набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [2].

К. Ридинг визначає стратегічне планування як планування, яке полягає у визначенні вектора розвитку компанії, який підтримує як її керівництво, так і співробітники [3].

Стратегічне планування як форму економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку розглядає О.І. Ковтун [4].

Здебільшого у працях вітчизняних і зарубіжних учених значна увага приділяється визначенню сутності поняття «стратегічне планування», можливим типам стратегії, їхнім перевагам та недолікам, акцентують увагу на ключових факторах успіху. Значно менше уваги приділено розробленню комплексного підходу до процесу стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження методики стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сьогоднішньому етапі розвитку кожне підприємство, незважаючи на форму власності, тип чи розміри, ставить собі за мету в результаті фінансово-господарської діяльності здобути якомога більше економічних вигод, тобто максимізувати свої прибутки. Це прагнення є головною метою існування кожного підприємства чи організації (фірми).

Основою зростання прибутковості підприємства є вдало підібрана стратегія та ефективна система контролю її втілення.

Для визначення стратегії підприємству потрібно чітко окреслити мету діяльності та довгострокові цілі, які виражаються у місії. Після того як визначається місія, керівники структурних підрозділів компанії аналізують ситуацію як всередині компанії, так і зовні, порівнюють показники фінансово-господарської діяльності з іншими підприєм-

ствами, які також працюють у цій галузі, а після того визначають та розробляють певні стратегії діяльності, зіставляють результати роботи і те, що було заплановано в стратегії підприємства, і доходять висновків, яким чином можливо покращити показники та які вектори діяльності обрати.

Таким чином, процес стратегічного планування починається з аналізу потенціалу підприємства, розроблення системи стратегій та закінчується аналізом результатів і висновків на майбутнє.

Розглянемо у таблиці 1 концепцію конкурентоздатної стратегії М. Портера, який визначає такі основні типи такої стратегії [1, с. 509-510]:

- диференціації;
- лідерства щодо витрат;
- зосередження.

Якщо розглядати впровадження цих стратегій на сучасних підприємствах харчової промисловості України, то вони не є актуальними. Продукція підприємств харчової промисловості має соціальний характер, тому масштаб державного контролю та регулювання цін є значним.

Таким чином, стратегія диференціації не може використовуватись, оскільки, попри високу якість продукції, підприємства ледве покривають витрати на її виготовлення. Підприємства харчової промисловості не можуть виставити високі ціни на свою продукцію через високу конкуренцію на ринку виробників та державне регулювання цін.

Стратегія зосередження не може бути використана з причини соціального характеру продукції. Також спостерігається залежність цін на продукцію від цін на сировину, матеріали та висока конкуренція серед виробників, що не дають змоги використовувати стратегію лідерства щодо витрат.

Отже, підприємствам харчової промисловості під час розроблення стратегії необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства та розробити таку стратегію, яка буде це враховувати.

Одним із популярних методів дослідження аналізу діяльності підприємства є SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку. У таблиці 2 наведемо приклад SWOT-аналізу Приватного акціонерного товариства «Конотопський хлібокомбінат».

Сильні сторони описують переваги підприємства, які воно може контролювати, покращувати і збагачувати. Слабкі сторони – це аспекти підприємства, які ставлять його у невідгдане становище. Можливості – це зовнішні привабливі фактори, що є причинами процвітання підприємства. Загрози включають у себе зовнішні чинники, що не залежать від підприємства та можуть стати ризиком для нього.

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу виявити переваги і можливості подальшого розвитку підприємства, проблемні місця і загрози підприємства з метою розроблення вдалої стратегії.

Таблиця 1

Типи конкурентоздатної стратегії за М. Портером

Назва стратегії	Сутність стратегії	Переваги	Недоліки	Приклад компаній, які використовують
Стратегія диференціації	Переконавання споживачів у тому, що продукт є унікальним завдяки високій якості	Можливість установити високу ціну й отримувати конкурентну перевагу у прибутках	Імовірність втратити переваги через наявні аналоги значно нижчої ціни	Bentley, Rolex.
Стратегія лідерства щодо витрат	Виготовлення якісної продукції зі значно нижчою собівартістю	Низькі ціни дають можливість завоювати більшу аудиторію покупців	Покупці можуть засумніватись у якості продукції з низькими цінами	Wal-Mart, Texas Instruments.
Стратегія зосередження	Вибір сегменту зі слабкою конкуренцією	Низькі витрати, сегмент ринку, який зацікавлений саме у цій продукції або технології виробництва	Вплив НТП, зміна смаків покупців	National Starch and Chemicals

Таблиця 2

SWOT-аналіз ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат»

Сила	- якісна продукція; - широкий асортимент; - високі виробничі потужності; - висока професійна підготовка кадрів; - прийнятні ціни.	- зниження попиту на продукцію; - виробництво продукції, яка швидко псується; - відсутність реклами продукції; - використання застарілого обладнання.	Слабкості
Можливості	- виробництво нових видів продукції; - капітальні інвестиції; - залучення інвесторів.	- високі ціни на сировину; - висока конкуренція; - державне регулювання цін.	Загрози

Також для розроблення стратегії підприємству необхідно проводити горизонтальний, вертикальний, трендовий та аналіз відносних показників діяльності підприємства з метою виявлення закономірностей, аналізу фінансового стану і відхилень від нормативних показників, запланованих чи минулорічних показників.

Таким чином, процес стратегічного планування складається з таких етапів, як [2]:

- вибір місії підприємства;
- формулювання цілей підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища;
- SWOT-аналіз;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управління і планування, реалізація і контроль реалізації стратегічного плану;
- оцінка стратегії.

На противагу запропонованій моделі М. Портера є модель стратегічного планування Г. Мінцберга, яка складається з таких елементів, як [5, с. 18-19]:

- планування як засіб структурування проводиться як завершальний етап;
- зародження стратегічних ідей може відбутись як із причини появи нових проблем, так і у разі виникнення нових можливостей;
- у розробленні стратегічного плану мають брати участь усі працівники, а не лише керівники структурних підрозділів;
- відбір рішень із наявних альтернатив відбувається селективним способом із використанням різних форм структурування і систематизації;
- стратегічний процес не підлягає періодизації;
- менеджери вищої ланки повинні відстежувати, наскільки процеси генерування ідей та прийняття стратегічних рішень відповідають встановленим правилам.

Г. Мінцберг визначає стратегію як «5П»: план, маневр, принцип поведінки, позицію, перспективу [7]:

- стратегія як план має розроблятися заздалегідь, наприклад за допомогою SWOT-аналізу чи мозкового штурму;
- як маневр стратегія має допомагати бути конкурентоздатним, перевершувати інших виробників галузі підприємства;
- стратегія як принцип поведінки визначає певний шаблон дій, які допоможуть у досягненні поставлених цілей;
- стратегія як позиція на ринку дасть змогу виявити, яким чином підприємство бажає позиціонувати себе на ринку, оцінити зовнішні чинники, як і чим саме підприємство бажає закріпити свої позиції на ринку;
- стратегія як перспектива показує позицію підприємства на подальшу сферу і шляхи розвитку та досягнення поставлених цілей.

Якщо порівнювати дві запропоновані моделі, то М. Портер приймає більш обдумані стратегічні підходи, а Г. Мінцберг підкреслює виникаючі стратегії, які змінюються залежно від обставин. Стратегії Г. Мінцберга здаються більш релевантними, оскільки у сучасному світі далекоглядні плани поступово зникають.

Після погодження, розроблення та визначення етапів стратегічного планування провідними менеджерами та керівниками структурних підрозділів підприємства складається стратегічний план.

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки, яка має забезпечити виживання організації в конкурентних умовах [6, с. 50].

Проте, на відміну від інших довгострокових планів, стратегічне планування не може обмежуватися певним періодом. Є як тривалі цілі компанії, так і поточні, оскільки не всі стратегічні цілі потребують тривалого періоду для їх досягнення.

Таким чином, стратегічне планування здійснюється з майбутнього у теперішність, оскільки за стратегічного планування орієнтир – на результат, а не на ситуацію.

При цьому головною передумовою успішного стратегічного плану є те, наскільки вдало він пристосовується до економічного, науково-технічного середовища.

У результаті досягнення стратегічних цілей організації важливо оцінити не тільки фінансові результати для підприємства (наприклад підвищення прибутків, зростання продажів тощо), а й задоволеність покупців.

Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а векторно спрямований на управління змінами, досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Таким чином, процес стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості являє собою безперервний процес встановлення стратегічних цілей, що є основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів.

Висновки. Відповідно до проведеного аналізу, стратегічне планування – це процес формування керівництвом підприємства основних векторів розвитку, пріоритетів діяльності з метою ефективної роботи підприємства в майбутньому.

Процес стратегічного планування потрібно здійснювати за допомогою таких етапів, як:

- розроблення місії та цілей підприємства;
- економічний аналіз фінансового стану підприємства, аналіз платоспроможності та ліквідності, ефективності використання активів, прибутковості діяльності тощо;
- збір необхідної інформації, її систематизація;

- розроблення альтернативних рішень;
- вибір стратегії розвитку підприємства;
- контроль виконання;
- аналіз результатів.

Результатом стратегічного планування є стратегічний план діяльності підприємства, який визначає ключові завдання та ресурси, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, стратегічне планування допомагає підприємству визначити найголовніші пріоритети, оцінити свої позиції на ринку, конкурентні переваги, можливі загрози, розробити комплекс заходів із досягнення визначеної мети.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голов С. Ф. *Управлінський облік*. Підручник. 3-тє вид. К.: Лібра, 2006. 704 с.
2. Мескон М. *Основы менеджмента*: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. 702 с.
3. Ридинг К. *Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества*: пер. с англ. / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.
4. Ковтун О.І. *Стратегія підприємства: навч. посібник; 2-ге вид., стереотип*. / О.І. Ковтун. Львів: Новий Світ-2000, 2006. 388 с.
5. Москалюк В. Є. *Планування діяльності підприємства: навч. посіб.* / В. Є. Москалюк. К.: КНЕУ, 2005. 384 с.
6. Гордієнко М.І. *Стратегічне планування в аграрному секторі [Електронний ресурс]* / М.І. Гордієнко, Ю.В. Єльнікова // *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_12
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. *Стратегический процесс. Концепция, проблемы, решения*. СПб.: Питер, 2001. 567 с.
8. Сайт Приватного акціонерного товариства «Конотопський хлібокомбінат». URL: <http://khk.pat.ua/>