

## Параметральна оцінка розробки та впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості Херсонської області

Запропонована необхідність використання параметральної оцінки розробки та впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості, що представлена можливістю знаходження оптимальних і критичних параметрів розвитку конкретно визначеного підприємства.

**стратегічне планування, стратегія, оптимальні та критичні параметри стратегічного планування, параметральна оцінка стратегічного планування, стратегічний розвиток**

**Актуальність проблеми.** Концепція впровадження стратегічного планування в діяльність підприємств у сучасних умовах функціонування економічного середовища є вкрай актуальною, оскільки дозволяє комплексно визначати ступінь впливу тієї або іншої конкретної стратегії на формування управлінських рішень. Орієнтуючись на передбачену стратегічну лінію поведінки діяльності підприємства треба виходити з того, що головним в оцінці корпоративних підприємств є використання певного інструментарію, що дає можливість здійснювати ефективне управління стратегічним розвитком цих підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика стратегічного планування підприємств у науковій літературі досліджена як зарубіжними (Ансофф І. [1], Мінцберг Г. [2]), так і вітчизняними вченими (Бельтюков Е.А. [3], Наливайко А.П. [4], Редькін О.С. [5] та ін.). Поряд з цим, питання визначення та впровадження параметрів стратегічного розвитку і досі є відсутнім. Це дає змогу запропонувати авторський підхід до визначення та реалізації параметрів стратегічного планування розвитку підприємств в умовах сьогодення.

---

© С.М. Євтухова, 2010

**Мета роботи** полягає у визначенні параметральної оцінки розробки та впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості Херсонської області, що є підґрунтям для побудови стратегій стійкого розвитку таких підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Проведені дослідження показують, що результати функціонування товариств Херсонської області значною мірою залежать від того, наскільки вони добре визначили позицію всередині галузі. Таким чином, перебування в специфічній ринковій ніші, у якій сили корпоративних підприємств харчової промисловості відповідають реаліям навколишнього середовища, є важливим для досягнення конкурентної переваги. Визначення стратегії для кожного з проаналізованих корпоративних підприємств принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно знаходиться. Проте існують деякі загальні підходи до формулювання стратегії та певні обмеження, які дозволяють відокремити стратегії одну від одної за певними складовими елементами.

Таке розмаїття стратегій, що застосовується в стратегічному управлінні, ускладнює їх класифікацію. На нашу думку, серед класифікаційних ознак, які є найбільш вагомими і придатними до наших підприємств, є такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації.

Ускладнюючим чинником класифікації є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Як відомо, стратегію класифікують за трьома ознаками:

а) належність до п'яти стратегій досягнення конкурентних переваг (стратегії інтегрального розвитку);

б) належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (стратегії корпоративного розвитку);

в) належність до стратегій, які застосовуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов (стратегії функціонального розвитку).

Стосовно корпоративних підприємств харчової промисловості, процес вибору стратегії в їх діяльності побудований нами з точки зору трьох ланок: вхідних параметрів (стратегії менеджменту, маркетингу та фінансової стратегії), зв'язуючої ланки – вибору стратегії і заключної – побудова та реалізація стратегічного плану на основі реальних фінансових ресурсів та оцінки адміністративного апарату. Переходячи з одного етапу на інший, товариства харчової промисловості обирають та досліджують різні стратегії розвитку. Обґрунтовуючи наявність різних параметрів вибору стратегії, доцільно обов'язково визначити інноваційність конкретно визначеного заходу.

Діяльність сучасних корпоративних підприємств різниться як за сферами діяльності, так і за цілями, яких підприємства прагнуть досягти за допомогою існуючих ресурсів, технологій та за рівнем менеджменту. Тому класифікаційні ознаки, на підставі яких стратегії підприємств можуть бути розбиті на класи, також достатньо різні. Як правило, в основі цієї класифікації лежить рівень діяльності та усвідомленості керівництвом стратегії підприємства. Ми наголошуємо не на тому, до яких наслідків призводить відсутність у корпоративному підприємстві стратегічного планування, а лише на тому, що в ефективно діючих підприємствах необхідно керуватися у своїх діях чіткою, продуманою стратегією.

Так, наприклад, на підставі досліджених стратегічних напрямків АТЗТ “Херсонська кондитерська фабрика”, ВАТ „Херсонський хлібокомбінат”, ВАТ „Херсонський маслозавод”, ВАТ „Херсонське обласне підприємство по племінній справі у тваринництві” та ВАТ „Херсонсортнасінявоч”, обґрунтуємо використання головних стратегій розвитку корпоративних підприємств, що поділені на три рівні:

– стратегії інтегрального розвитку з виокремленням стратегій мінімізації витрат, позиціонування, диверсифікації, інвестицій, інновацій та оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;

– стратегії корпоративного розвитку, що включають стратегії диверсифікації, відтоку капіталу і ліквідації, зміни курсу і реструктуризації та міжнародної диверсифікації;

– стратегії функціонального розвитку, які реалізуються у стратегіях вертикальної інтеграції, галузевих лідерах, рядових галузевих організаціях, слабких організаціях, конкуренції та наступальних і оборонних стратегіях

Для проаналізованих корпоративних підприємств використання стратегій розвитку в сучасних умовах є актуальним із вступом України до Всесвітньої торгівельної організації/Світової організації торгівлі (ВТО/СОТ), оскільки конкурентоздатність кожного підприємства в контексті процесу міжнародної регіональної інтеграції висуває світові вимоги до оволодіння сучасними способами ведення бізнесу, розроблення нових видів продукції, покращення якості та зниження оперативних витрат, що призведе до стратегічного розвитку українських компаній у майбутньому. На сьогоднішній день при вступі у ВТО для переважної більшості галузей промисловості України та видів промислових товарів відбудуться великі зміни у торгівельній політиці, особливо у митних тарифах, які не дадуть негативного ефекту. На жаль, цього не можна сказати про підприємства харчової промисловості та сільського господарства, які першими відчують на собі негативний вплив від вступу. Тому вкрай необхідним постає питання перегляду економічної політики та впровадження нових конкурентоздатних стратегій кожного

підприємства, що дозволить запобігти зниженню конкурентоспроможності української продукції.

Так, спектр стратегій, що використовується підприємствами у процесі їх діяльності, достатньо розгалужений. Як правило, у лідерах є підприємство, якому вдалося обрати ефективну стратегію стійкого розвитку, що відповідає як змінам зовнішнього середовища його функціонування, так і власним внутрішнім можливостям. В даному випадку, стійкий розвиток нами визначено як механізм забезпечення збалансування параметрів ефективної діяльності корпоративного підприємства із реалізацією відповідних стратегій як каталізаторів стратегічних змін у майбутньому. Це надає можливість підприємствам на певному етапі свого розвитку завжди мати стратегічний потенціал, відображений у сукупності параметрів, які полягають у співвідношення результатів та використаними ресурсами підприємства.

Без наявності стратегічного планування розробка ефективних управлінських рішень є складною. Так, на етапі реалізації стратегічних рішень ми не можемо говорити про наявність на підприємствах ефективної системи управління, але для того, щоб вона існувала, ми пропонуємо для кожної обраної стратегії розробити програму, проект, план, які допоможуть координувати дії функціональних підрозділів корпоративного підприємства у процесі здійснення його довгострокової діяльності. При цьому, аналіз використання стратегій повинен обов'язково проводитися за наявності основних категорій рішень, які структурують кожне управлінське рішення з точки зору визначення проблеми, сутності, шляхів вирішення та визначити його характер і вплив на управлінську систему. Така структуризація уможливіє провести аналіз кожного управлінського рішення і розподілити їх на стратегічні, адміністративні та операційні, що дозволяє визначити їх ієрархічність в управлінській системі корпоративних підприємств. При такій ситуації, одним з головних завдань розвитку корпоративного підприємства є визначення параметрів стратегічного планування, спрямованих на розробку та впровадження ефективних стратегій з урахуванням результатів стратегічного аналізу. Широта та результативність досліджень уможливіють ефективні трансформації в діяльності підприємств, що призводять до взаємозалежності та взаємозв'язку параметрів у системі управління.

Такий підхід відображає доцільність застосування методу визначення альтернативних параметрів стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств, що обумовлено не тільки завданнями, які повинні вирішити управлінський склад підприємства, але і необхідністю узгодження багатьох позицій стратегічного плану з іншими планами підприємства, складеними в розрізі реалізації обраних стратегій. Запропонований метод дає можливість знаходження оптимальних та критичних параметрів, при взаємодії яких відбувається стратегічне планування діяльності розвитку підприємства на певний період часу.



Рисунок 1 - Структурно-логічна схема параметральної оцінки розробки та впровадження стратегічного планування

Реалізація моделі відбувається за допомогою структурно-логічної схеми визначення параметрів розробки та впровадження стратегічного планування (рис. 1), основою якої є параметральна оцінка етапів розробки стратегічного плану через параметри планування конкретних заходів діяльності підприємства та параметральну оцінку впровадження стратегічного планування, здійснюваної через формування параметрів планування стратегій підприємства. Проводячи оцінку своєї діяльності корпоративне підприємство визначає параметри планування тих заходів, які потребують аналізу для побудови стратегічних цілей. Якщо оцінка є негативною відбувається моніторинг діяльності поточного стану підприємства. Позитивна оцінка дає можливість планування конкретних заходів для визначення параметрів планування стратегій підприємства. При цьому, прийняття і виконання управлінських рішень щодо стратегічного розвитку корпоративного підприємства відбувається при застосуванні ранжування параметрів за 10-бальною оцінкою.

Особливість підходу до визначення ключових параметрів стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств полягає у наступному:

а) для досягнення однозначного розуміння фахівцями конкретного фактору впливу на підприємство необхідне визначення параметрів стратегічного планування, які представлені як:

- фінансові ресурси (наявність або необхідність пошуку фінансування);

- інвестиційні ресурси (залучення додаткового капіталу для реалізації визначених стратегій);
- інноваційні технологічні процеси (придбання інноваційних технологій, часткова або повна заміна основних фондів);
- матеріальні ресурси (забезпечення сировинною базою підприємства, оптимальний пошук ресурсів);
- система якості (наявність програм стандартизації, сертифікації, забезпечення єдності вимірів, випробувань, кодування і класифікації);
- аналітики зі стратегічного планування (залучення зовнішніх фахівців та/або виокремлення окремих співробітників підприємства для впровадження та реалізації стратегічного планування);
- інформаційна база (наявність, пошук та формування інформаційних ресурсів для створення аналітичної бази з проведення та реалізації стратегічного аналізу);
- персонал (навчання, перекваліфікація, стажування співробітників згідно з впровадженням та реалізацією відповідних стратегій);
- диференціація продукції (впровадження нової продуктової лінії, скорочення неконкурентоспроможної продукції);
- диверсифікація підприємства (проникнення капіталу підприємства в інші галузі, придбання підприємством право контролю за діяльністю торговельних організацій, придбання та поглинання інших підприємств);

б) оскільки вплив кожного параметру може бути різним у факторному просторі, всі параметри поділені на два сектори: сектор оптимальних параметрів (відображає сильні сторони та можливості підприємства) і сектор критичних параметрів (відсутність визначених ресурсів, що розкриває слабкі сторони підприємства і вказує на редагування та розробку відповідних стратегій розвитку підприємства);

в) збір матеріалів на основі дослідження стану підприємства аналізується експертами-аналітиками і керівниками підприємства за десятибальною оцінкою в порядку зменшення наявних ресурсів, де оцінка "1" вказує на домінування параметру над іншими наступними. Кожне підприємство оцінює та розподіляє визначені нами параметри відповідно до його реального стану функціонування в сучасних умовах, відображаючи у діаграмі ранжування параметрів стратегічного планування (рис. 2);

в) побудована діаграма наочно відображає оптимальні параметри ресурсного забезпечення підприємства і критичні параметри, які потребують пошуку для ефективного

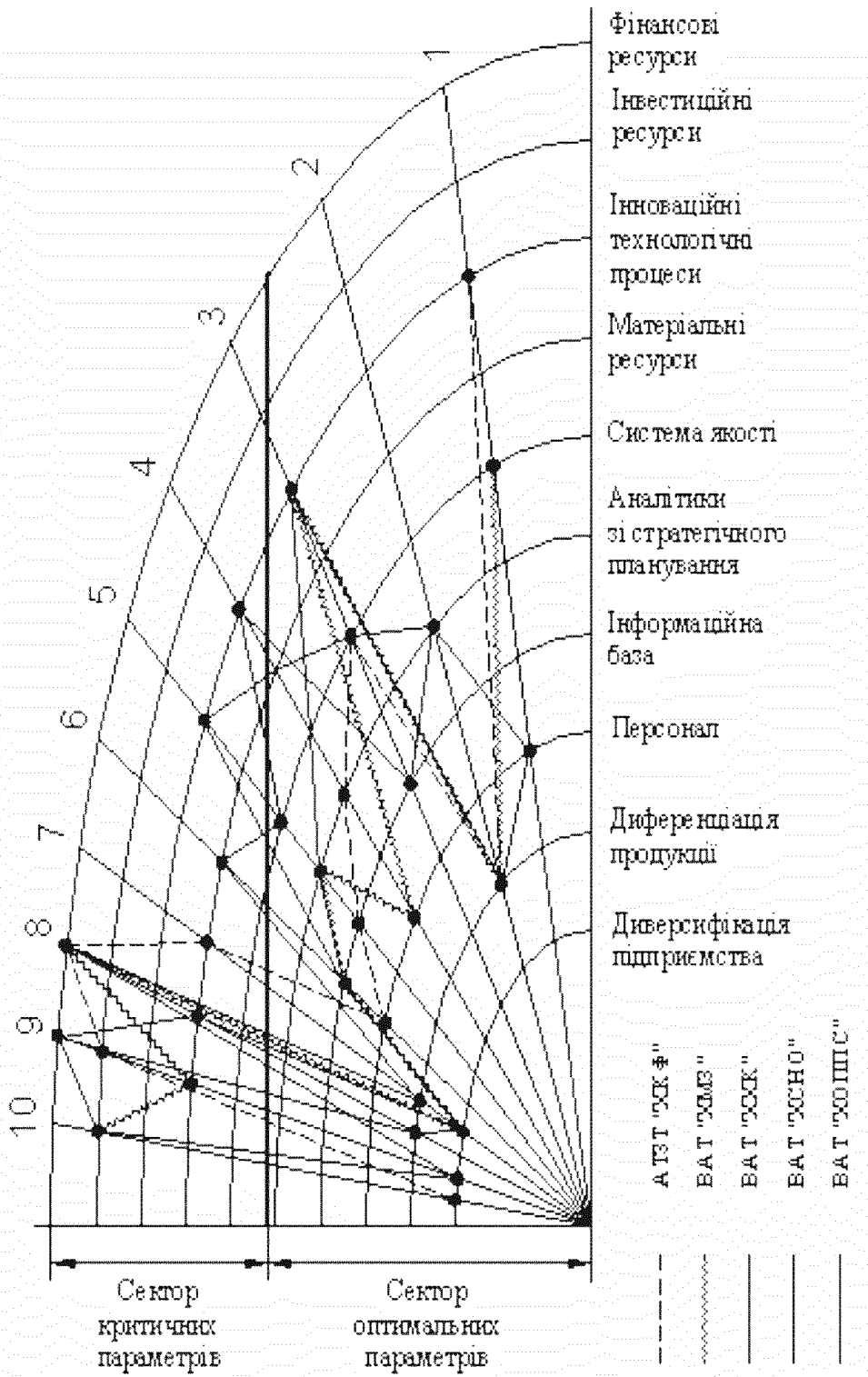


Рисунок 2 - Діаграма ранжування параметрів стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств харчової промисловості

функціонування підприємства в майбутньому. Завершення обробки результатів на підставі побудованої діаграми дозволяє приймати рішення щодо формування стратегічного плану із зазначенням стратегій розвитку з урахуванням розроблених заходів та вирішення стратегічних завдань підприємства.

Використання даного підходу в діяльності досліджених корпоративних підприємств дозволило визнати, що у критичний сектор увійшли параметри, які потребують розробки стратегій, пов'язаних з фінансовими, інвестиційними, матеріальними ресурсами та інноваційними технологічними процесами.

Таким чином, запропонований методологічний прийом слід розглядати як спосіб вирішення складного завдання щодо вибору параметрів стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств, що значно полегшує не тільки процес впровадження стратегічного планування, але й саму систему прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** Виклад даного матеріалу дозволяє зазначити, що для корпоративних підприємств харчової промисловості важливий як механізм управління процесом вирішення проблем, так і виконавчий механізм реалізації рішень. З точки зору ефективної адаптації підприємства до реальних умов функціонування виключно важлива роль належить механізму управління процесом вирішення проблем і, отже, процесом прийняття рішень – як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Внутрішній моніторинг представлений вибором актуальних стратегій та пошуком необхідних ресурсів для реалізації альтернативної стратегії в рамках бачення корпоративного підприємства. При цьому зовнішній моніторинг дає можливість оцінити розроблені стратегії із функціонуванням ринкового середовища, в якому знаходиться підприємство і обрати певні взаємозалежні стратегії для стійкого розвитку корпоративного підприємства. Сформовані основні засади визначення ключових параметрів стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств харчової промисловості дають можливість знаходження оптимальних і критичних параметрів, що є основою для розробки і впровадження стратегій розвитку підприємств, та узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, складеними в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку корпоративних підприємств харчової промисловості на певний період часу.

## Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф Игорь; Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии); С. Жильцов (пер.с англ.). – СПб.: Питер, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошай; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. – (Теория и практика менеджмента).
3. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса: НОПУ, 2002. – 279 с.
4. Наливайко А.П. Теория стратегии предприятия. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: Монографія / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ; Одес. Нац. Академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: „Евен”, 2004. – 216 с.

*С. Євтухова*

**Параметральная оценка разработки и внедрения стратегического планирования на предприятиях пищевой промышленности Херсонской области**

Предложена необходимость использования параметральной оценки разработки и внедрения стратегического планирования на предприятиях пищевой промышленности, что представлено возможностью поиска оптимальных и критических параметров развития конкретно определённого предприятия.

**The parametrial evaluation of development and implementation of the strategic planning on the food industry's enterprises of Kherson region**

There's proposed the need of parametrial evaluation of development and implementation of the strategic planning on the food industry's enterprises that is represented with the ability to search the optimal and critical parameters of the certain enterprise's development.

Одержано 01.07.10