

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

тему Удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організацій та адміністрування

(код і назва освітньої програми)

Р.В Михайський

(ініціали та прізвище)

Керівник професор, д.н. держ. упр. Муц Л.Ф.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент завідувач кафедри, професор, д.ф.н.

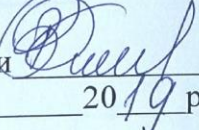
Воронкова В.Г.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
 Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
 Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
 Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
 Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри 
 « 10 » 09 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Михайському Руслану Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства

керівник роботи Муц Луай Файсал, професор, д.н. держ. упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
 2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи стратегічного планування діяльності виробничого підприємства. Аналітико-дослідницькі виміри стратегічного планування діяльності виробничого підприємства. Напрями стратегічного планування діяльності виробничого підприємства.

4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Відмінності стратегічних планів і програм. Порівняльні характеристики іноземних корпоративних моделей. Галузевий розподіл споживачів прокату комбінату ПАТ «Запоріжсталь». Організаційно-управлінська структура управління ПАТ «Запоріжсталь». Мікросередовище потенціалу ПАТ «Запоріжсталь». Матриця Томпсона/Стрікланда для ПАТ «Запоріжсталь».

5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Муц Л.Ф., професор	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Муц Л.Ф., професор	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

6 Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження стратегічного планування діяльності виробничого підприємства	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат стратегічного планування діяльності виробничого підприємства	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід діяльності стратегічного планування діяльності виробничого підприємства	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем діяльності стратегічного планування діяльності	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз діяльності	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення стратегічного планування діяльності	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування удосконалення стратегічного планування діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення стратегічного планування діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	16.12.2019 року	

Студент

(підпис)

Р.В Михайський

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Л.Ф. Муц

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Михайський Р.В. Удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Л.Ф. Муц. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного планування діяльності виробничого підприємства. Розглянуто особливості стратегічного планування діяльності виробничого підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків стратегічного планування діяльності виробничого підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, ДІАГНОСТИКА, SWOT-АНАЛІЗ, МОДЕЛИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ

SUMMARY

Mikhaysky RV Improvement of manufacturing strategic planning.

Qualification work for higher master's degree in specialty 073 Management, supervisor L.F. Muz. Zaporizhzhia National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management Organizational and governance Project, 2020.

The qualification work deals with theoretical and methodological foundations of strategic planning of production enterprise activity. The peculiarities of strategic planning of the activity of Zaporizhstal PJSC manufacturing enterprise are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of strategic planning of the activity of the

production enterprise of PJSC "Zaporizhstal".

Keywords: STRATEGIC PLANNING, METHODOLOGY, CONCEPTS OF STRATEGIES, ORGANIZATION AND MANAGEMENT STRUCTURE, DIAGNOSTICS, SWITZERLANDS, MOBILES, SWITCHES, MOBILES

АННОТАЦІЯ

Михайський Р.В. Совершенствование стратегического планирования деятельности производственного предприятия.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель Л.Ф. Муц. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы стратегического планирования деятельности производственного предприятия. Рассмотрены особенности стратегического планирования деятельности производственного предприятия ОАО «Запорожсталь». Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков стратегического планирования деятельности производственного предприятия ОАО «Запорожсталь».

Ключевые слова: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, МЕТОДОЛОГИЯ, КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЙ, ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА, ДИАГНОСТИКА, SWOT-АНАЛИЗ, МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, БИЗНЕС-ПЛАН, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності виробничого підприємства	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат стратегічного планування діяльності	21
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства	32
Висновки до першого розділу	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	47
2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	47
2.2. Діагностика проблем стратегічного планування підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	57
2.3. SWOT-аналіз стратегічного планування на ПАТ «Запоріжсталь»	69
Висновки до другого розділу	79
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1. Напрями формування нової місії та стратегії на підприємстві	80

3.2. Економічне обґрунтування вибору і розробки стратегії ПАТ «Запоріжсталь»	91
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення поточного стратегічного планування ПАТ «Запоріжсталь»	96
Висновки до третього розділи	110
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	117
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблеми стратегічного планування діяльності виробничого підприємства у розвинених країнах так і в Україні постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Великий інтерес до цього аспекту внутрішньофірмового управління пояснюється прагненням менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку підприємства та можливість швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Забезпечення сталого розвитку стратегічного планування діяльності виробничого підприємства є важливою проблемою сучасної економіки, яка зумовлює необхідність поглиблених удосконалень стратегічного планування. Дослідження механізму та основ вибору моделі стратегічного планування діяльності виробничого підприємства дають змогу виробничим підприємствам впровадити найбільш прийнятну систему стратегічного планування

За останні роки вчені, що займаються проблемами стратегічного управління й розробкою стратегії поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, створили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Серед них найбільш суттєві дослідження у сфері стратегічного планування представлені в роботах українських вчених Д. Божка, Д. Богині, В.Воронкова, Герасимчука, А.Ажажа, І. Лукінова, В. Пономаренка, О. Пушкаря, А. Яковлева, О. Тридіда та ін. Вони розглядають питання стратегічного планування управління підприємствами з урахуванням особливостей української економіки. Із закордонних фахівців у теорію й методологію стратегічного планування вагомий внесок внесли І. Ансофф, Дж. Ансофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний

акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення. Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

Особливості стратегічного планування на виробничих підприємствах полягають у виборі актуальної моделі планування. Загальну систему стратегічного планування розвитку підприємства можна впроваджувати поетапно. Основні етапи системи стратегічного планування використовуються у більшості виробничих підприємств, які впровадили систему стратегічного управління. Але існують узагальнені моделі стратегічного планування для виробничого підприємства, які базуються на здійсненні п'ятирівневої системи планування.

Перший рівень дозволяє з'ясувати ринкову та фінансову стійкість підприємства як передумови забезпечення ефективного стратегічного розвитку. За результатами проведеного фінансового аналізу існуючий стан підприємства може бути охарактеризований як кризовий, нестійкий, стійкий. Кризовий або нестійкий стани підприємства можуть привести до банкрутства, тому в процесі стратегічного управління підприємств з нестійким фінансовим станом необхідно здійснити оцінку ймовірності. Загальновідомі моделі прогнозування банкрутства: методика Е. Альтмана, Бівера, П. Пратта, Фулмера, Спрінгейта, п'ятифакторна модель, чотирьох факторна модель Таффлера, методи нечітких множин, нейронних мереж. На другому рівні визначається потенціал та потенційні можливості розвитку підприємства. Третій рівень характеризується здійсненням вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Четвертий рівень відповідає процесу реалізації стратегії. На п'ятому завершальному – здійснюється процес реалізації стратегії.

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні

підходи до організації системи стратегічного управління загалом та стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Основні підходи до організації стратегічного планування діяльності виробничого підприємства мають спільну: мету – активну адаптацію до середовища, адаптацію середовища до потреб підприємства, а також декілька загальних етапів планування.

Для того, щоб стратегічне планування на підприємстві здійснювалось ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, а також етапи та методи розробки стратегії.

У літературних джерелах поняття стратегічного планування відрізняються, хоча якщо їх детально проаналізувати, то стає очевидним, що між ними немає принципіальних відмінностей. Спробуємо узагальнити всі визначення стратегічного планування та виділити те основне і необхідне, що може бути використаним або вже використовується на підприємствах України.

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення стратегічного планування діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є напрямки розробки та удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто методологію стратегічного планування;
- визначено понятійно-категорійний апарат змісту та структури стратегічного планування;
- проаналізовано концепції стратегічного планування стратегічного

планування діяльності виробничого підприємства;

- проведено аналіз управлінсько-організаційної структури підприємства;

- проведено діагностику стратегії ПАТ «Запоріжсталь»;

- визначено сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь» шляхом проведення SWOT- аналізу стратегії;

- запропоновано напрями удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства;

- впроваджено модель стратегічного управління підприємства.

Методологія та методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою досліджень є наукові роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління виробництвом, стратегічного управління підприємствами й організаціями, теорії планування, теорії ймовірностей і математичної статистики.

Методологічною базою дослідження є фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного управління та планування роботи промислових підприємств. У процесі досліджень використано такі загальнонаукові методи та прийоми: порівняння – для визначення потенційних резервів розвитку промислових підприємств, пріоритетності чинників, які впливають на діяльність підприємства; формалізації – для розробки схеми класифікації базових стратегій за функціональною ознакою; кореляційного аналізу – для дослідження впливу напрямів діяльності підприємства на показники ефективності його роботи, SWOT-аналізу – для якісної оцінки динаміки чинників внутрішнього середовища підприємства в рамках стратегічного планування і ранжування внутрішніх проблем.

Інформаційною базою дослідження є матеріали спеціалізованих періодичних видань, довідкова література, статистичні дані, дані обліку і звітності підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці

теоретичних положень та методичного інструментарію щодо вдосконалення стратегічного планування ПАТ «Запоріжсталь».

Результати дослідження можуть бути застосовані при прийнятті стратегічних рішень в діяльності приватних підприємств в м. Запоріжжі

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.);

- XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро);

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності виробничого підприємств

Методологічними витоками стратегічного планування діяльності виробничого підприємств слід вважати теорію довгострокового планування і особливо того її напрямку, що передбачав можливість формування перспективних планів в умовах не передбачуваних змін середовища [1, с.15].

Процес планування в максимальній мірі має передбачити всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкту планування та середовища його діяльності. Найбільш загальною науковою основою планування є система об'єктивних економічних законів і, в першу чергу, закону попиту та пропозиції. В планах підприємства повинні бути реалізовані вимоги цих законів та враховані об'єктивні результати макро- та мікроекономічного аналізу стану та тенденції розвитку умов господарювання.

Методологія стратегічного планування діяльності виробничого підприємств виникла першою з усіх існуючих зараз теорій стратегічних підходів у корпоративному управлінні. В той час термін «стратегічне планування» повністю відповідав змісту планової діяльності, яка забезпечувала формування стратегії організації. В подальшому з'явилися нові теорії, які отримали назви «стратегічне управління», «стратегічне підприємництво» з великою кількістю різноманітних концепцій, що розвивали базові методології. Відтоді стратегічне планування стало

ідентифікуватися як одна з теорій стратегічного регулювання, час якої минув з причини значного ускладнення зовнішнього ринкового середовища і неможливості чітко передбачити його зміни [2, с.171].

Однак стратегічне планування діяльності виробничого підприємств, якщо його розуміти як процес формування раціональних цілеспрямованих дій, що мають забезпечити бажані перспективи розвитку організації, складає базову методологію усіх інших концепцій стратегічного управління. За своєю суттю стратегічне планування – це процес планування стратегічного управління. Жодна теорія управління не може бути реалізована без функції планування. При цьому слід особливо підкреслити, що планування передують будь-якому виду усвідомленої діяльності [3, с.9].

Отже, стратегічне планування діяльності виробничого підприємств – це процес формування перспективних цільових рішень, що обумовлюють:

- вибір адекватної моделі управління, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- обґрунтування напрямів діяльності організації, що складають змістовну основу її стратегії.

Зазначені аспекти стратегічного планування мають характер: форми стратегії залежать від обраної моделі управління, яка в свою чергу має відповідати особливостям зовнішнього середовища і можливостям організації. Така відповідність є принциповою вимогою, оскільки вона забезпечує узгодженість процесів формування, а в подальшому стає важливою передумовою виконання обраної стратегії. Засобами її набуття і дотримання в динамічному конкурентному середовищі є стратегічна адаптація, під якою розуміють форму розвитку організації, що зберігає її функції шляхом гнучкого пристосування до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У літературних джерелах поняття стратегічного планування відрізняються, хоча якщо їх детально проаналізувати, то стає очевидним, що між ними немає принципіальних відмінностей. Спробуємо узагальнити всі

визначення стратегічного планування та виділити те основне і необхідне, що може бути використаним або вже використовується на підприємствах України [4, с.101].

Стратегічне планування сьогодні розробляється вже багатьма вітчизняними підприємцями. Усвідомлення його необхідності і важливості на підприємстві прийшло не одразу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування. Наприклад, щоб уникнути входження підприємства у таку фазу життєвого циклу, як спад, треба в період росту впроваджувати систему стратегічного планування.

Одна з причин недостатнього використання стратегічного планування полягає в тому, що методи, якими користуються зарубіжні колеги, не адаптовані до вітчизняного ринку, і як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними [5, с.119].

Планування є найважливішою функцією управління, яка повинна забезпечити підприємству нормальне функціонування. Вдосконалення системи управління вимагає нових підходів до самого процесу планування. Вони визначаються такими чинниками [6, с.165]:

- підприємство повинне розглядатися як відкрита система, тобто пристосувати всю діяльність підприємства до змін у довкіллі (політиці, економіці, суспільстві, технології, екології);
- плануванню повинен бути властивий дух підприємництва, тобто здатність ризикувати, без чого неможливо виробити стратегію виживання, розвитку і зростання;
- планування слід розглядати як процес.

Стратегічне планування діяльності виробничого підприємств - це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності

ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [7, с.119].

Методологія стратегічного планування включає в себе аналіз різних аспектів діяльності промислового підприємства, що були у минулому і ймовірно можуть бути актуальними у майбутньому. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу формувати досить повні масиви інформації, з яких складається картина щодо наявних тенденцій розвитку галузі та динаміки ринкових позицій конкретної організації. Широкий асортимент сучасних методів опрацювання інформації дозволяє вибрати ті із них, які будуть адекватні задачам аналізу і забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень. Тому методологія стратегічного планування має містити як визначення послідовності виконання певних етапів розробки стратегії, так і вибір методів досліджень, що здійснюються на кожному етапі. Це можуть бути методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок тощо. Схематично процес стратегічного планування діяльності виробничого підприємства можна зобразити на рисунк А.1 (додаток А) [8, с.222].

Слід зазначити, що ще й досі на багатьох підприємствах України у плануванні діяльності окремих виробничих підрозділів відсутня ув'язка із загальною стратегією всього підприємства в цілому. Таким чином, планування йде, з одного боку, по старій доріжці, з іншого - кожний підрозділ намагається знайти свій бізнес. І виходить, що загальної стратегії розвитку немає, як немає і єдиного плану. Це спричиняє виникнення негативних наслідків, таких як заборгованість до бюджету тощо. Також дуже часто планові рішення ухвалюються тільки з урахуванням внутрішнього середовища і майже не враховується зовнішнє. При дослідженні ж зовнішнього середовища зазвичай виділяють два її рівня: народногосподарський та галузевий. До чинників народногосподарського

рівня відноситься: політична стабільність, економічна політика держави, природне середовище та стан ресурсів, загальний стан економіки, соціальний розвиток суспільства тощо; на галузевому рівні аналізується: попит на товари чи послуги, пропозиція товарів чи послуг, конкуренти тощо. [6, с.158].

Слід визначити, що підприємства, які в належній мірі не використовують ринкові підходи і методи стратегічного планування, не можуть не тільки впливати на ринок, але й адаптувати свої можливості до постійно змінного середовища.

Стратегічне планування діяльності виробничого підприємств вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов. Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства.

Також очевидним є те, що коли обирається конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу відноситься підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються [6, с.110].

Малі підприємства мають таку перевагу, як гнучкість, що дає їм змогу зазвичай оперативно перебудувати свою діяльність, тому вони мають ринкові перспективи. До основних видів стратегій малого підприємства відносять стратегію копіювання, стратегію оптимального розміру, стратегію участі в продукті великого підприємства, стратегію використання переваг великого підприємства. Спрямованість цих стратегій - зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості.

Середні підприємства для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші. Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства: стратегія збереження, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства у ніші, стратегія виходу за межі ніші. Ринкова ніша для середніх підприємств - це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами.

Стратегії для великих підприємств слід вибирати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [8, с.251].

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом та стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Основні підходи до організації стратегічного планування на підприємстві мають спільну: мету – активну адаптацію до середовища, адаптацію середовища до потреб підприємства, а також декілька загальних етапів планування .

Детальна порівняльна таблиця моделей стратегічного планування, які використовуються при плануванні на виробничому підприємстві представлена в таблиці Б.1 (додаток Б) [9, с.421].

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну ціль підприємства заведено називати місією. Вибір місії виробничого підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища. На основі загальної місії підприємства формулюють стратегічні цілі. Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечено, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та вимірюваними; чітко зорієнтованими у часі; досяжними, збалансованими, ресурсно-забезпеченими; однонаправленими та такими, що взаємно підтримують одна одну. При цьому бажано встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності підприємства [10, с. 126].

Другим рішенням є визначення впливу негативних та позитивних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Основним завданням при цьому є аналіз стратегічних проблем та альтернатив розвитку

для подальшого вибору стратегій підприємства. На цьому етапі дуже важливо обрати відповідний інструментарій стратегічного планування.

Найбільш поширеними матричними або портфельними методами чи в стратегічному плануванні є: матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (GeneralElectric/McKinsey), модель портфельного аналізу методом Shell/DPM, матриця виробничого підприємства Arthur D. Little (ADL/LC) [14, с. 126]. Також при стратегічному плануванні використовують різноманітні методи стратегічного аналізу, основним з яких є SWOT-аналіз.

Для оцінки кількісної закономірності показників при стратегічному плануванні також використовують методи ділового комплексного аналізу (PIMS) та збалансовану систему показників (BSC), розроблену Д. Нортонем та Р. Капланом [11, с. 126].

В таблиці Б.2 зображено основні методи стратегічного планування, їх переваги та недоліки. Також в таблиці зображено взаємозв'язок моделей стратегічного планування діяльності виробничого підприємства з методами (додаток Б) [1, с.6].

Як уже зазначалося, лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів, а також відмінності в їхньому змісті ілюструє рис. 1.1 [6, с.162].

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. На цій підставі можна стверджувати, що мають існувати ретельно опрацьовані поточні, оперативно-тактичні плани та бюджети, без яких неможливий розвиток підприємства.



Рисунок 1.1. Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства [6, с.162]

Процес розвинутого планування передбачає наявність «плану розробки плану», який дає змогу значною мірою уникнути випадковостей, свідомо сформувавши плани подальшої діяльності підприємства. У «плані розробки плану» встановлюється порядок здійснення робіт із визначенням змісту інформації, яку потрібно надати окремим виконавцям у певні терміни з метою формування загального стратегічного плану підприємства. Фрагмент «плану розробки плану», в якому в загальному вигляді подано деякі види робіт, вміщено в табл. 1.1 [3, с.268].

Таким чином, підводячи підсумки щодо розробки стратегічних планів на підприємствах, можна зробити висновок, що розглянуті концепції і теоретичні принципи створюють основу, на якій базується методологічний апарат стратегічного планування. Методологічні заходи, які використовуються при стратегічному плануванні, включають практично всі методи планування, програмування та економічного аналізу. Так, на стадії

встановлення цілей, застосовують методи макроекономічного моделювання, при визначенні ключових стратегічних факторів – галузеві економетричні моделі. При оцінці стратегій застосовують портфельний аналіз, методи оптимізації стратегічного вибору, регресійний аналіз, методи оцінки ризику. При розробці програм, які забезпечують реалізацію стратегій, використовуються математичні моделі прогнозування цін, інвестиційні моделі та моделі організації проведення наукових досліджень. В зв'язку з численною методологічною базою, використовуваною в процесі стратегічного планування, в наступних розділах розглянемо лише ту її частину, яка безпосередньо стосується цього процесу і відіграє в ньому найвагомішу роль.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат стратегічного планування

Стратегічне планування (Strategic Planning) - це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями [11, с. 1].

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища. Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл. Д.1) [12, с. 25].

З наведених визначень видно, що фірма повинна виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях: внутрішні ресурси виробничого підприємства; бізнес-середовище, в якому підприємство функціонує; здатність виробничого підприємства створювати додану вартість.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія - основа підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах [13, с. 27].

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу. У сучасній літературі можна виокремити дві основних концепції стратегії – філософську

та організаційно-управлінську.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні справи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А.Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [14, с. 325].

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І.Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». Він стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом виробничого підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [15, с. 112].

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку виробничого підприємства, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі

важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Отже, стратегія [16, с. 13]:

дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії виробничого підприємства із зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;

- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

- є фактором стабілізації відносин в організації;

- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [17, с. 243].

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує досить багато визначень стратегічного плану, які допомагають розкривати його особливості [2, 4, 5, 13, 14, 15, 23, 26 тощо]:

- місток, який пов'язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;

- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;

- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;

- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

Стратегічний план має бути [18, с. 456]:

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;

- визначеним за витратами;

- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;

- чітким, ясним, легким для сприймання;

- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути [19, с. 118]:

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);

- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»);

- трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька «зрізів» [20, с. 132]:

- «часовий» – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш

тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо - та короткострокові плани та бюджети;

- «функціональний» – визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

- «ресурсний» – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

- «виконавчий» – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов – на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

На рис. Ж.1 в додатку Ж показано загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає сутності «стратегічного набору» [21, с. 92].

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримання контактів з наявними споживачами (наявними СЗГ); на цій

основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції виробничого підприємства на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДПКР тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій. Як зазначалося, забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо.

Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи. Стратегічні проекти та програми. Із самого початку стратегічне планування набуло форми системи «прогнозування – програмування – бюджетування», в якій відбилася спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки та виконання.

Ця досить поширена система продемонструвала свою ефективність у Пентагоні. У СРСР була спроба повторити цей позитивний досвід у 1979 р., коли Постановою ЦК КПРС і РМ СРСР № 695 «Про вдосконалення

планування і підвищення ефективності виробництва та якості роботи» впроваджувалася подібна система «прогноз – програма – план». Деякі автори досліджували цю систему, але повністю вона застосована не була через вплив об'єктивних і суб'єктивних причин. Водночас цільові комплексні програми були прикладом стратегічної діяльності на макро- та мікрорівні радянської економіки. Незважаючи на багато спільних рис (цільова спрямованість, великі часові характеристики, необхідні для їх здійснення, ймовірнісний характер результатів, високий рівень витрат на дослідження та розробку тощо), стратегічні плани та програми – це не одне й те саме (табл. 1.2) [22, с. 384].

Таблиця 1.2 – Відмінності стратегічних планів і програм

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2 + 1 + 2 роки, 2 + 1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта, відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управління	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	У першу чергу, головний виконавець – ініціатор програми із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)

Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних програм і проектів. Передусім, це – орієнтація програм на досягнення «цілей розвитку» (наприклад, підвищення конкурентоспроможності або Соціального розвитку колективу), а проектів – на «цілі досягнення (створення)» (наприклад, нового продукту, виробництва, технічної системи).

Стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно

та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами [22, с. 109].

Програма складається з певних програмних заходів. Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми, будуть являти собою системну цілісність, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення та взаємопідсилення.

Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються через систему стратегічних, поточних та оперативних планів (рис. 1.2) [23, с. 215].

Характеристики стратегічної програми – це набір визначальних для певної програми кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання [24, с. 109].

Щоб кількісно та якісно виразити характеристики програми, які фіксують стан об'єкта управління в процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні та якісні показники, що конкретизують прогностичні оцінки розвитку об'єкта, для якого розробляється програма.

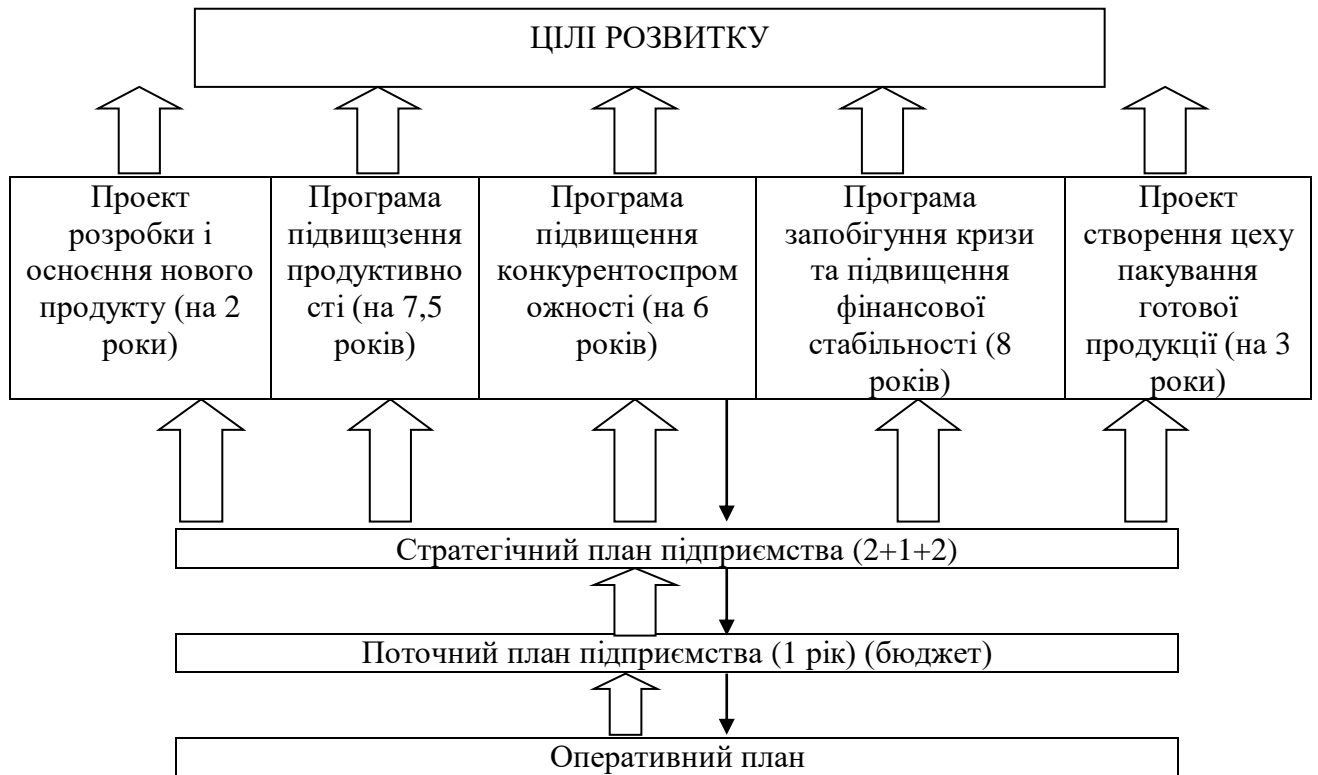
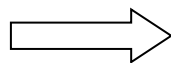
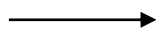


Рисунок 1.2. Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів [34, с. 215]



- процес досягнення цілей



- процес формування планів

Доцільно виокремлювати такі програми дій [25, с. 88]:

1) спрямовані на контрольовані внутрішні фактори:

- програма автоматизації праці;
- програма зниження витрат;
- програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів;

- програма введення днів «ефективності» для залучення робітників до процесу вдосконалення виробництва тощо;

2) спрямовані на зовнішнє середовище:

- програма створення страхових запасів із використанням іноземних джерел ресурсів;

- програма нагромадження банків стратегічної інформації;
- програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції;
- організація СГЦ і підписання договору з великими оптовими базами в одній із країн СНГ.

Аналогічно можна розглядати перелік проектів [26, с. 465]:

1) спрямовані на внутрішнє середовище:

- проект створення нового виду продукції;
- проект освоєння процесу складання дизельних моторів з імпортованих комплектуючих з поступовим перенесенням виробництва деяких з них на власні виробничі потужності;
- проект розробки нової технологічної лінії тощо;

2) спрямовані на зовнішнє середовище:

- проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів;
- проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів;
- проект створення торгівельної мережі тощо.

З дослідження понятійно-категоріального апарату стратегічного планування на підприємстві визначено, що стратегічне планування це система планів, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

1.3 Зарубіжний досвід удосконалення стратегічного планування діяльності виробничого підприємства

У західних країнах накопичений великий досвід створення й розвитку великих фінансово-промислових підприємств (корпорацій). Тому для розгляду зарубіжного досвіду удосконалення стратегічного планування на підприємстві в умовах ринку, розглянемо будову стратегічних планів на прикладі корпорацій (корпоративних об'єднань). Структура й характер корпоративних об'єднань в окремих країнах мають як схожі риси, так і помітні відмінності. Дані відмінності обумовлені не тільки конкретно-історичними умовами життя різних країн, але й специфікою законодавчого регулювання діяльності корпорацій [27, с. 11].

Розглянемо три найбільш типові моделі корпорацій, що склалися в найбільш високорозвинених країнах: «німецька», «англо-американська» і «японська моделі» [45, с. 46-56; 32, с. 184-187; 46 і ін.].

Модель німецької корпорації. Головна особливість німецької моделі корпорації складається в тісному зв'язку банків із промисловістю. На основі акціонерних, фінансових, а також ділових зв'язків відбувається міжгалузева інтеграція промислових концернів з фінансовими інститутами в стійкі горизонтальні корпоративні промислово-фінансові об'єднання. Банки беруть участь не тільки у фінансуванні інвестиційних проектів, але й у керуванні підприємствами. Тому центрами створення ФПГ у Німеччині є, як правило, найбільші банки.

Наприклад, навколо Deutsche Bank AG групуються такі відомі промислові концерни як Bosch, Siemens; а навколо Dresdner Bank AG – Höchst, Grundig, Krupp. У свою чергу, навколо щодо стійкого ядра – концерну групується безліч великих і середніх компаній. У середньому головні холдинги корпорацій володіють акціями й контролюють діяльність близько 150 компаній.

У зв'язку із цим, відносини усередині корпорації багато в чому визначаються політикою, що проводиться банком. У Німеччині існують і такі корпорації, де центральною ланкою є промислове об'єднання (концерн), хоча банківський капітал має трохи рівних йому по чинності й значенню

представників.

Розглядаючи корпорації Німеччини, можна зробити висновок, що це не жорсткі конструкції, а досить гнучкі утворення, маневреність яких у значній мірі забезпечується банками.

Корпоративні об'єднання США. Американська модель корпорації створювалася з обліком ринково орієнтованої фінансової системи, на основі розвиненого ринку капіталу, широкого набору різних фінансових інструментів. Так, у США близько 100 високо інтегрованих багатогалузевих корпорацій визначають, в основному, характер американської економіки. Згідно з офіційними даними, на їхню частку доводиться від 55 до 60% ВВП США. Тут зайнято 45% робочої сили. Сюди направляється до 60% інвестицій. Кожна з 100 обстежених американських корпорацій нараховує у своєму складі підприємства 25 галузей, 35 корпорацій працюють в 32 галузях промислового виробництва, 10 - в 50.

Промислові підприємства Америки збільшували свій капітал головним чином за рахунок нових емісій акцій. Тому практично відпадала необхідність у довгостроковому кредитуванні як способі збільшення їхнього основного капіталу. Функції банків зводилися лише до акумулювання заощаджень, наданню короткострокових кредитів, здійсненню на зовнішньому ринку операцій із цінними паперами, але без особистої участі в керуванні підприємствами.

У цей час у США одержали поширення два основних типи корпорації. У першому випадку консолідуючим ядром групи виступає банківський холдинг, у другому – виробничо-технологічний комплекс.

До найбільш відомих корпорацій США, основу яких становлять найбільші фінансові інститути, ставляться групи «Chase», «Morgan», «Melon», «Liman-Goldman, Sax» і ін. [33, с.256].

До другого типу корпорацій, основу яких становить велика промислова компанія, можна віднести корпорації «General motors», «Du Pont», «General electric», «Ford motors», «AT&T» і інші, які у свою чергу володіють банками

й фінансовими компаніями. Разом з тим це не «кишенькові» банки, що виконують функції зовнішньої бухгалтерії й виступають як інструмент залучення дешевих кредитів. Це великі, самостійні установи з інтересами, що виходять далеко за межі власної корпорації. Характерна риса даних корпорацій - перевага вертикальної складової над горизонтальною.

Модель японської корпорації. Японський промисловий комплекс базується сьогодні на шести рівновеликих корпораціях (японський аналог корпорації – сюдани): «Mitsubishi», «Mitsui», «Sumitomo», «Daishi Kangin», «Fue», «Sanwa», які були освічені по певних загальних принципах [55, с.65].

Відповідно до офіційних даних, сукупний річний обсяг продажів шести груп-гігантів становить приблизно 14 - 15% валового національного продукту країни. Якщо вважати, що загальний річний оборот досягає 4 трлн. дол., то на ці корпорації доводиться більше 500 млрд. Вони контролюють (з обліком вхідних у них компаній) приблизно 50%, а за деякими оцінками - і до 75% промислових активів країни. На торговельні підприємства сюданів доводиться більше половини експортно-імпорتنих операцій, їхня частка в імпорті окремих товарів досягає 90%. Комерційні й трастові банки корпорацій контролюють близько 40% загального капіталу всієї банківської системи країни, а страхові компанії - 55% усього страхового капіталу.

Сюдани являють собою самодостатні, універсальні багатогалузеві економічні комплекси, що включають у свою організаційну структуру фінансові установи (банки, страхові й трастові компанії), торговельні підприємства, а також набір виробничих підприємств, що становлять повний спектр галузей народного господарства.

Як консолідуюче ядро японських корпорацій із самої їхньої появи після другої світової війни й по теперішній час виступають компанії важкої й хімічної промисловості. Широке використання корпораціями притягнутих коштів – одна із причин японських економічних досягнень. Тому обов'язковим членом корпорації, а за багатьма оцінками, і стрижнем є найбільший банк, що контролює більшу мережу філій і дочірніх банків.

Завдяки входженню кредитно-фінансових інститутів у корпорації досягаються стратегічні вигоди, зв'язані в першу чергу з підвищенням мобільності розвитку й реалізації технологічного потенціалу всієї групи.

Крім того, обов'язковим членом корпорації є також універсальна торговельна фірма. По масштабах своїх торговельних і інформаційних мереж і обсягу ділових операцій торговельні підприємства ставляться до числа найбільших у світі й відіграють важливу роль у корпорації.

Промислові об'єднання, що входять у корпорації, побудовані, як правило, за принципом вертикальної інтеграції (японський варіант називається «кейрецу»). Під егідою головного підприємства зібрана безліч підлеглих їй дочірніх (у єдності вони утворюють свого роду верхній ярус вертикальної інтеграції). Усього таких ярусів налічується до чотирьох, оскільки багато дочірніх фірм мають під своїм початком інші, включаючи всілякі субпідрядні.

Порівняльні характеристики іноземних корпоративних моделей показані на таблиці 1.3 [56, с.55].

Таблиця 1.3 - Порівняльні характеристики іноземних корпоративних моделей

Характеристика моделі	Американська модель	Німецька модель	Японська модель
Система соціальних цінностей	індивідуалізм і воля вибору	Соціальна взаємодія й згода	взаємодія й довіра
Роль трудових колективів	пасивна	активна	активна причетність
Основний спосіб фінансування	фондовий ринок	банки	за рахунок близькості до владних структур
Часовий обрій інвестування	короткостроковий	довгостроковий	довгостроковий
Вартість капіталу	висока	середня	низька
Ринок капіталу	високоліквідний	ліквідний	відносно ліквідний
Основна економічна одиниця (у великому бізнесі)	компанія	холдинг	фінансово-промислова група
Тип інвестицій	радикальні	складні	інкрементальні
Оплата менеджменту	висока	середня	низька
Структура акціонерного капіталу	дисперсна	істотно сконцентрована	сконцентрована

Огляд підходів до стратегічного планування в закордонних країнах. Розглянуті нами відмінності форм корпоративних об'єднань у різних країнах породили розходження й у підходах до стратегічного планування діяльності корпорацій у цих країнах. Для іноземних корпорацій, особливо тих, які ведуть господарську інтернаціональну діяльність (ТНК), стратегічне планування - кошти забезпечення скоординованого й збалансованого розвитку в умовах широкої диверсифікованості й твердої конкуренції.

Планування й реалізація стратегій допомагають корпораціям виживати при короткому життєвому циклі продукції й динамічності навколишнього середовища. У цей час існує величезну кількість різних систем планування, що розрізняються по підходу, виду процесу, плановому періоду й т.п.

Система планування, найпоширеніша в американських корпораціях передбачає розробку стратегічних і поточних планів. Так, процес планування в компанії «Амелектрик» починається з розробки стратегічного плану в кожному стратегічному господарському центрі (СХЦ) [57, с.68]. У процесі стратегічного планування формується стратегія відповідно до прогнозованої ринкової ситуації на трирічний період з екстраполяцією на п'ять років. Для цього:

- 1) Керуючий СХЦ аналізує й узагальнює показники кожного вхідні в СХЦ виробничого відділення й направляє відповідну інформацію вищому керівництву корпорації.

- 2) Дані аналізуються вищою ланкою керування.

- 3) Визначаються остаточні варіанти з наявних стратегічних альтернатив.

- 4) Керівництво корпорації інформує керівництво СХЦ про обрані варіанти й стратегічні пріоритети компанії.

- 5) На базі стратегічного плану ведеться розробка річного плану. При цьому проводиться ретельний аналіз виробничих можливостей підрозділів відповідати ключовим позиціям річного плану.

- 6) Деталізація річного плану здійснюється чинностями керівників

СХЦ: опираючись на запропонований обсяг продажів, керівник СХЦ визначає необхідний обсяг виробництва продукції і її номенклатуру. Керівник СХЦ, головний економіст і керівник служби виробничого планування відділення спільно визначають, наскільки прийнятні цифри по виробничому завантаженню підприємства.

7) Далі планові показники передаються функціональним керівникам СХЦ.

8) Контроль за виконанням плану з боку генерального директора корпорації здійснюється шляхом проведення виробничих нарад з керівниками СХЦ [65, с.96].

Взагалі в американському досвіді планування величезне значення мають згадані СЦХ. Як правило, у США організаційну структуру стратегічного планування й керування утворює відділ стратегічного розвитку на вищому рівні керування й СЦХ. Кожний СЦХ характеризується як певним видом попиту (споживачів), так і певною технологією. Керуючий СЦХ несе відповідальність як за розробку, так і за виконання стратегічного плану по своєму СЦХ. Так, наприклад, в одній з найбільших американських корпорацій «Дженерал електрик» («General Electric») всі виробничі відділення, включаючи групи заводів, КБ, збутові підприємства розподілені між стратегічними центрами господарювання, щоб останні відповідали не тільки за планування й реалізацію стратегії, але й за кінцевий результат [32, с.114-115]. Стратегічне планування в «Дженерал електрик» має щорічний цикл, що відтворюється. На рисунку 1.3 видно, зокрема, що процес планування просувається паралельно послідовно по трьох «верствах» і те, наскільки жорстко закріплені строки виконання кожної з фаз стратегічного планування [21, с.255].

Зараз у великих американських фірмах налічується від 30 до 50 СЦХ. Всі вони мають рівний статус у системі стратегічного планування незалежно від масштабів діяльності компанії [23, с.68]. Ціль стратегічного планування - дати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності різних СЦХ. Поточне й

річне планування ґрунтується в американських компаніях на показниках стратегічного плану [40, с. 188].

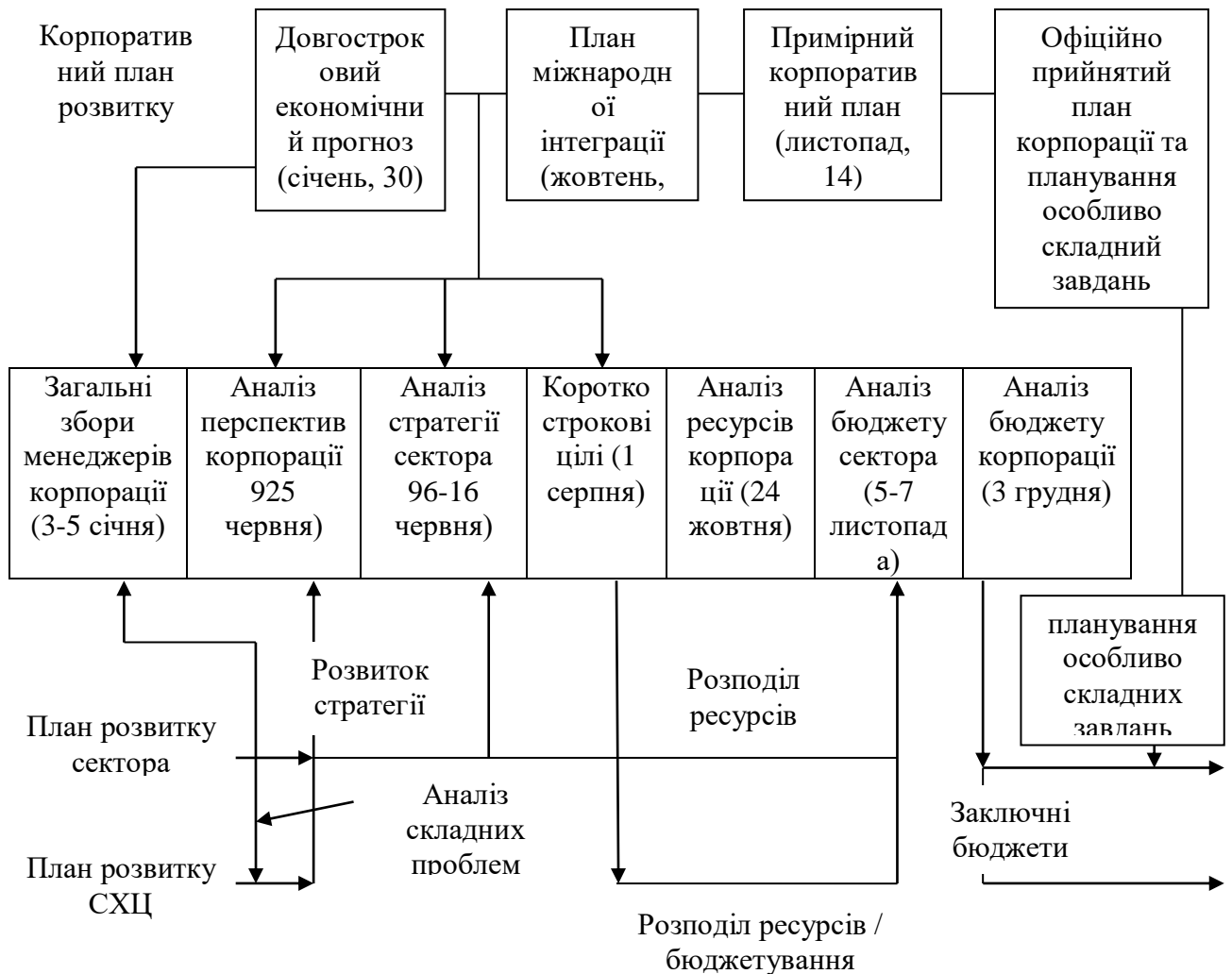


Рисунок 1.3. Щорічний цикл планування в компанії «Дженерал Електрик» [45, с. 127]

Досвід здійснення диверсифікованості американськими корпораціями неоднозначний. Відомий фахівець зі стратегічного менеджменту Майкл Портер провів масштабне дослідження досвіду диверсифікованості 33-х великих компаній США за період з 1050 р. по 1986 р., що дає непрямі відомості про якість корпоративного планування [26, с. 127].

Отже, результати: кожна досліджувана компанія ввійшла в середньому у вісімдесят галузей і у двадцять сім сфер діяльності; в 70% випадків нове входження починалося із придбання однією компанією іншої, в 22% - з освоєння нових видів продукції й в 8% укладалося в створенні спільних

підприємств. Було встановлено, що «у середньому корпорації відмовилися від половини своїх придбань зовсім у нових сферах... Навіть у такої авторитетнішої компанії, як «Дженерал Електрик», спостерігається дуже великий відсоток відмов від придбаних бізнес-одиниць, практично всі, з яких пов'язані з новими сферами діяльності» [50, с. 128]. Дані Портеру, за його словами, «дають повне подання про недосконалість корпоративних стратегій (диверсифікованості) [50, с.140]. Ми бачимо, що навіть у розвиненому американському бізнесі ймовірність успіху в здійсненні портфельної диверсифікованості дорівнює приблизно 50%, що відповідає ймовірності «методу» проб і помилок. Таким чином, ми маємо непряме підтвердження, що американське корпоративне організаційно-економічне планування не знайшло ще твердих і ефективних нормативних форм.

Інший найбільший американський фахівець в області корпоративного менеджменту Ігор Ансофф так виразив слабку обґрунтованість дій керівництва компанії по диверсифікованості: «Компанії нерідко страждають синдромом «добре там, де нас ні». Не маючи досить надійну інформацію про альтернативи диверсифікованості, такі компанії замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій. Набагато більше дешевої в довгостроковому змісті є завчасна покупка надійної інформації» [25, с. 195].

Дослідження ефективності застосування планування, проведені в Англії в 56 великих корпораціях, переконливо свідчать про те, що підвищення якості планування, що неминуче приходить із досвідом, веде компанію до все більшої успішності (табл. 1.4) [38, с. 7].

Таблиця 1.4 - Ефективність планування в компанії залежно від досвіду

Наслідку застосування	Досвід планування				Число випадків
	До 2	2-5	5-10	Більше 10	
Великий успіх	0	0	3	3	6
Успіх	3	23	19	19	54
Обмежений успіх	0	19	16	5	40
Невдача	0	0	0	0	0
Число випадків	3	32	38	27	100

Німецька компанія «Kaiser Aluminum and Chemical Corporation» довгострокові плани розробляє як у кількісних, так і в якісних показниках [42, с.159]. Процес планування починається: 1) побудови картини про майбутній стан підприємства. 2) Далі розробляється зведений фінансовий звіт, прогноз збуту, визначається обсяг виробництва й частка ринку по кожному виді продукції. Після цього 3) будуються гіпотези про проблеми, з якими може зштовхнутися корпорація. На їхній основі 4) конкретизуються основні цілі й створюються стратегічні програми. Далі 5) вивчаються основні конкуренти, складається план НІОКР, оцінюються виробничі потужності, плануються капвкладення, розраховується потреба в робочій силі й матеріально-технічному забезпеченні.

Німецьку модель процесу стратегічного планування можна проілюструвати досвідом німецького автомобільного концерну «Даймлер-Бенц» [42, с.66]. Основні положення схеми стратегічного планування, що оформилися в цій корпорації, містять у собі:

Використання для концерну стандартів планових процедур і оформлення всієї звітності відповідно до даних стандартів.

Використання сценарного підходу при створенні варіантів стратегічного плану.

Пріоритетність у плануванні максимального для кінцевого споживача ефекту й досягнення максимальної синергії в об'єднаній діяльності всіх господарюючих суб'єктів концерну; спрямованість у плануванні на зниження витрат виробництва, прискорення впровадження результатів НІОКР і поліпшення якості продукції.

Розробка й реалізація в процесі планування взаємопов'язувальних стратегічних пріоритетів, які будуть виконуватися бізнес-одинацями концерну.

Японський узагальнений варіант планування характеризується обов'язковим виконанням лише короткострокових планів, у той час як середньострокові плани піддаються частим змінам і коректування, аж до

радикального перегляду. Більшість японських корпорацій легко змінює заплановані цілі, якщо того вимагають обставини.

Процес розробки середньострокового плану містить у собі наступні етапи [43, с. 51].

Центральний відділ зведеного планування разом з відповідними службами компанії визначає основні цілі й варті перед компанією проблеми.

Центральні служби компанії готують планову розробку, що фіксує загальний курс, мети й завдання всієї компанії, а так само напрямок дій для кожного відділення. Далі, ці документи схвалюються керівництвом і розсилаються по відділеннях.

На цьому етапі відділення повинні здійснити деталізацію отриманих «зверху» директив з обліком наявних у них можливостей. Для цього відділення залучають розрахунки своїх планових служб і проводять консультації із суміжними відділеннями. Підсумком такої роботи є перший попередній варіант плану відділення.

Плани, підготовлені відділеннями, зводяться в єдиний план центральним відділом зведеного планування. Після завершення цієї роботи зведений план, що відображає схему розподілу ресурсів і перелік заходів, передається вищому керівництву. Після ознайомлення зі зведеним планом, керівництво може відправити на доробку у відділення ті аспекти плану, які мають потребу в коректуванні.

З огляду на рекомендації керівництва, відділення вносять необхідні корективи у свої плани (з детальним проробленням мер по їхньому здійсненню) і підготовляють другий варіант плану. До цього плану може додаватися порядок і втримування дій при несприятливих обставинах, при різких змінах зовнішніх умов у невігідному для корпорації напрямку.

Якщо другий варіант планів затверджується вищим керівництвом, то далі здійснюється складання бюджету видатків і доходів відділень на кодової період.

Складання середньострокового плану корпорації завершується шляхом

включення в нього планів розвитку родинних і суміжних компаній.

Як правило, середньостроковий план містить такі показники як: загальний обсяг виробництва, продажів і прибутку, а так само структуру виробничих витрат (іноді вказується обсяг і структура продукції, що виготовляє за замовленням, обсяг і структура продукції, закуповувана в інших компаній).

Крім середньострокового плану розробляється п'ятирічний план, що відображає розподіл ресурсів по основних напрямках виробничої діяльності компанії.

Заслуговує увага методика планування, використовувана співробітниками японської корпорації «Хітачі». Процес планування в цій компанії складається з п'яти кроків [43, с.68]:

Збір інформації про навколишнє середовище й аналіз даних про діяльності компанії.

Виявлення стратегічних проблем. Деякі з них піднімаються вищим керівництвом, інші плановим відділом у ході нагромадження стратегічної інформації, треті виникають у процесі виконання поточних планів.

Плановий відділ формує мети компанії й виробничу політику. Тут розглядаються такі питання, як величина компанії, розвиток нових виробництв, майбутня номенклатура продукції й ін. Після цього ці мети й політика обговорюються Комітетом з політиці або Комітетом з керуванням при розгляді стратегічних питань. Директивами передбачається ситуаційний план для відділень.

Розробка планів відділень. На цьому кроці фінансові показники прості, а стратегії чітко виражені. Плановий відділ погоджує плани відділень і виявляє проблеми. Це другий раунд виявлення проблем, що впливає за другою стадією розробки планів. Потім плани й проблеми обговорюються Комітетом з політиці, після чого вони уточнюються. Дану роботу координує плановий відділ.

Розробка плану корпорації, структура якого аналогічна структурі

планів відділень, але це не просто зведений план відділень, а документ, що втілює майбутню стратегію, що обговорювалася на третій стадії.

Велике значення в японських корпораціях має схема відносин між материнською й дочірньою компаніями. У філіях і дочірніх фірмах, що працюють на внутрішньому ринку, меті встановлюються з погляду материнської компанії. Ці мети звичайно містять показники по наступних позиціях: обсяг продажів, прибуток, стабільність, зміцнення престижу торговельної марки. Для тих філій і дочірніх компаній, які концентруються на підвищенні ефективності виробництва, встановлюються цільові показники по обсязі продажів, прибутку, стабільності й по внеску в розвиток приймаючої сторони. А філіям, зорієнтованим на ресурси, мети встановлюються з позиції ТНК у цілому: обсяг продажів, прибутку, стабільності й частки на світовому ринку [40, с. 116].

Установлено, що 2/3 американських компаній планують «знизу нагору», 1/3 - на основі взаємодії всіх рівнів керування. У японських корпораціях стратегічне планування здійснюється або «зверху вниз», або за допомогою взаємодії вищих і нижчих рівнів керування. Центральний плановий відділ у японських компаніях грає значно більшу важливу роль, чим в американській [40, с.186]

У рамках стратегічного планування західні корпорації активно використовують згадане вище поняття СХЦ і специфічні для даного процесу поняття [5, с. 146]:

- стратегічна зона господарювання (СЗХ);
- зона стратегічних ресурсів (ЗСР);
- зона стратегічних технологій (ЗСТ);
- групи стратегічного впливу (ГСВ);
- центри поточної комерційної діяльності (ЦТКД).

Отже, стратегічне планування в практиці закордонних корпорацій має наступні характерні риси:

- багатостадійний процес (послідовність стадій з поверненнями на

попередні при незадовільному результаті). Загальна для всіх корпорацій лінія планування: Місія - Metи - Стратегічна ідея - Один з варіантів стратегій корпорації - Стратегії бізнес-одиниць - Тактичні плани бізнес-одиниць - оперативні плани підрозділів бізнес-одиниць);

– багаторівневий процес (основні рівні: «керуючий корпорацією - Центральний відділ планування - Керівники бізнес-одиниць і їхні планові відділи - керівники функціональних напрямків - керівники виробничих підрозділів). Весь процес стратегічного планування припускає тісна взаємодія між різними рівнями керування, процеси взаємозв'язків й взаємокорекції планів кожного рівня;

– основні типи аналітичної роботи в стратегічному плануванні: збір інформації про зовнішнє й внутрішнє середовище; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; цілепокладання; розробка сценаріїв стратегій (стратегічне проектування); проблемний аналіз; конкретизація стратегії (конкретне проектування); аналіз ресурсних можливостей;

– весь процес стратегічного планування організується або з перевагою підходу «зверху вниз», або - «знизу нагору» і, нарешті, сполучення цих двох підходів (і «зверху вниз», і «знизу нагору»);

– у рамках західної теорії менеджменту сформований досить певний поняттєво-концептуальний апарат по стратегічному керуванню корпорацією.

Західні найбільш великі корпорації активно співробітничать із теоретиками стратегічного менеджменту й використовують у своїй професійній практиці цілий ряд специфічних методик по стратегічному аналізі, плануванню й керуванню в цілому.

Висновки до першого розділу

Таким чином, дослідження в сфері розробки стратегії пройшли довгий шлях починаючи з ранніх робіт у 1960-х. Проте багато з ранніх концепцій є ефективними й досі, або знайшли своє відображення в сучасних

дослідженнях. Якщо ранні дослідження в сфері розробки стратегії та впровадженні було спрямовано на визначення джерел успішної діяльності, пізніше в центр уваги потрапило вивчення процесу управління стратегією, а також пошуки джерел конкурентних переваг.

З дослідження понятійно-категоріального апарату стратегічного планування на підприємстві визначено, що стратегічне планування це система планів, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Аналіз досвіду західних великих підприємств, визначено, що чим крупніше корпорація, тим частіше вона використовує інструментарій фахівців з організації стратегічного аналізу й планування. Для стратегічного аналізу використовуються: SWOT-аналіз, Метод аналізу GAP, Метод аналізу LOTS, Метод аналізу, Метод аналізу PIMS, Метод вивчення профілю об'єкта, Метод аналізу McKinsey 7S. Для стратегічного планування використовуються наступні матриці: Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ), Матриця Маккензі, Матриця Артур Д. Литл, Матриця Ансоффа й ін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Фактичне місцезнаходження основних виробничих потужностей співпадає з юридичною адресою Товариства – м. Запоріжжя, Південне шосе, 72, виробничий майданчик.

Спосіб утримання активів - в експлуатації, місцезнаходження основних засобів – м. Запоріжжя, Південне шосе, 72, виробничий майданчик.

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого добре відома й користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і у багатьох країнах світу.

По об'єму виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить в четвірку найбільших підприємств України. Продукція комбінату добре знайома більш ніж у 100 країнах світу (Китай, Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир).

ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу.

Географічне розміщення ПАТ «Запоріжсталь» - одне з конкурентних переваг компанії. Комбінат розташовано на південному сході України у Запорізькій області. Це один з найбільш розвинутих промислових регіонів

країни. Близькість комбінату до транспортних магістралей забезпечує швидку доставку сировини а також постачання готової продукції май же в будь яку точку світу.

Розташований у Запоріжжі річковий порт - це шлях по Дніпру до Чорного моря і порти Дунаю. Комбінат має безпосередній доступ до залізної дороги. Нарешті, саме місто Запоріжжя розташоване на основній автомобільній магістралі країни (Москва-Харків-Сімферополь). Близьке розташування до кордону Російської федерації, забезпечує найбільш активний вихід на один з основних експортних ринків. Доля Росії та країн СНД у експорті продукції ПАТ «Запоріжсталь» перевищує 20 відсотків.

Спеціалізація комбінату - високоякісний сталевий гарячекатаний рулон, гарячекатаний лист, холоднокатаний лист, холоднокатаний рулон завтовшки від 0,5 до 8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, а також сталева стрічка та жерсть .

Галузевий розподіл споживачів прокату комбінату ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 році приведений на рисунку 2.1

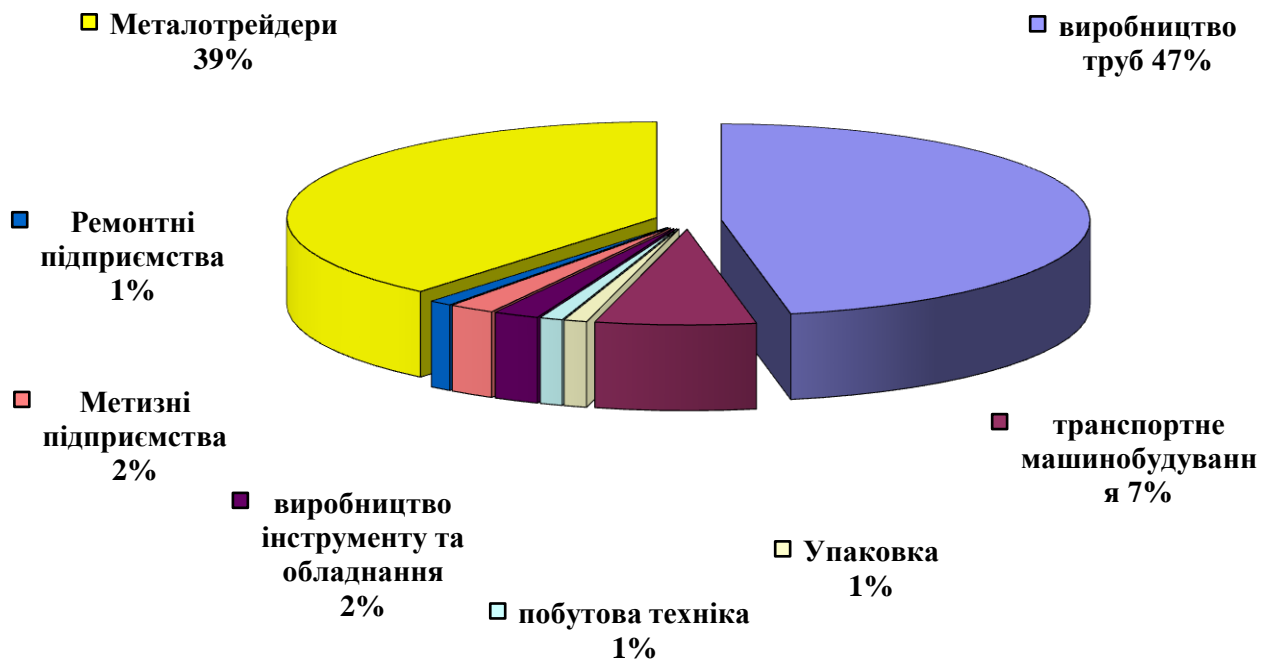


Рисунок 2.1 Галузевий розподіл споживачів прокату комбінату ПАТ «Запоріжсталь»

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварених труб, виробів побутової техніки та металосервісні центри.

Крім того підприємство задовольняє й інші потреби вітчизняної промисловості й експорту.

Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись нагору у списку найбільших виробників сталі. Основні зусилля фахівців «Запоріжсталі» спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок. Основа успіху – суворе дотримання й постійне вдосконалювання технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потребі ринку й вміле впровадження ринкових механізмів управління.

Метою будівництва найбільшого в Європі металургійного заводу було забезпечення потреби в листовому прокаті автомобільної промисловості, що бурхливо розвивається, і машинобудування.

Більшість устаткувань і технологій вводилися й освоювалися на комбінаті вперше в країні. Високий технічний рівень проектування, будівництва й експлуатації металургійного устаткування завжди були відмінною рисою фахівців комбінату. Металурги ПАТ «Запоріжсталь», по праву, здобули славу майстрів своєї справи.

ПАТ комбінат «Запоріжсталь» пропонує на експорт: передільний чавун, сляби, гарячекатані і холоднокатані рулони і листи, гнуті профілі. Розподіл експорту на комбінаті за видами продукції в 2018 році приведений на рис. 2.2.

Зі всієї металургійної продукції комбінату найбільший попит мають гарячекатані рулони 52% експорту, на другому місці холоднокатані листи 19% і на третьому - гарячекатані листи.

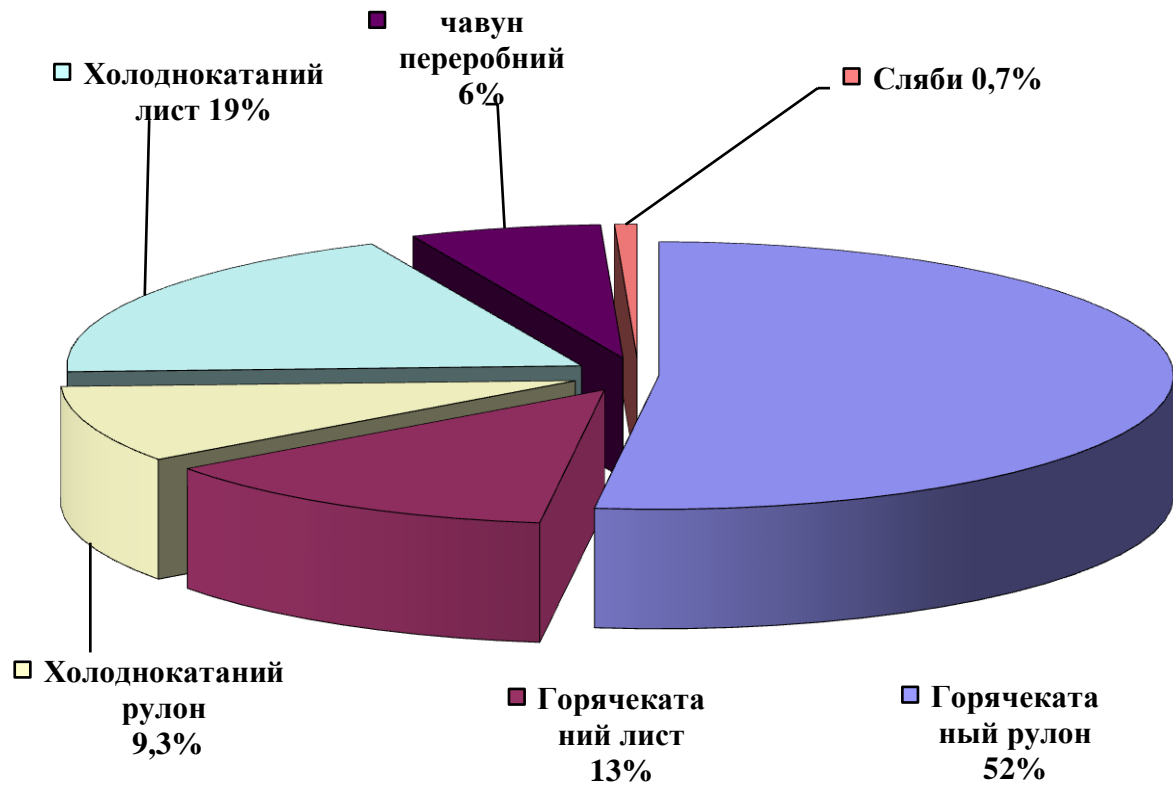


Рисунок 2.2. Розподіл експорту за видами продукції

На рисунку 2.3 наведено технологічний процес виробництва продукції на ПАТ «Запоріжсталь».

В останні роки відзначається стійка тенденція росту обсягів виробленої продукції й поліпшення економічних показників діяльності підприємства. Цьому чимало сприяє висока кваліфікація й досвід інженерів і робітників комбінату, вміла експлуатація металургійних агрегатів і устаткування, розробка й впровадження власних «ноу-хау», інтенсифікація й автоматизація виробничих процесів, удосконалювання структури управління.

За останні роки до рейтингу 100 кращих компаній України ПАТ «Запоріжсталь» входить до десятки лідерів за об'ємами валового прибутку, за об'ємами прибутку та й з обсягу експорту.

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє близько 0,5 % усього світового виробництва сталі, також за цим показником посягає 54 місце у світі серед сталеплавильних підприємств.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРОИЗВОДСТВА ОАО "ЗАПОРОЖСТАЛЬ"

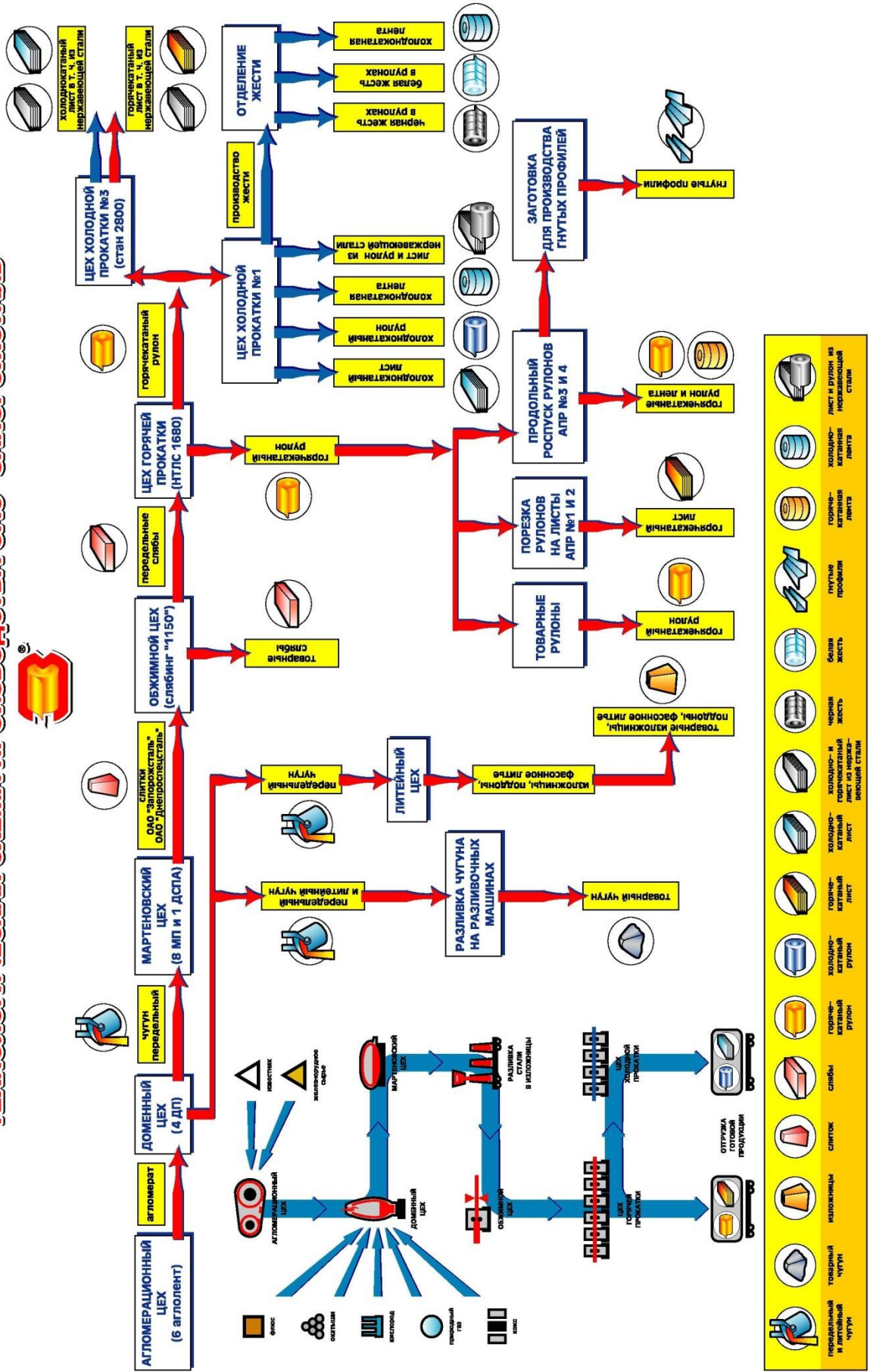


Рисунок 2.3. Технологічна схема виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

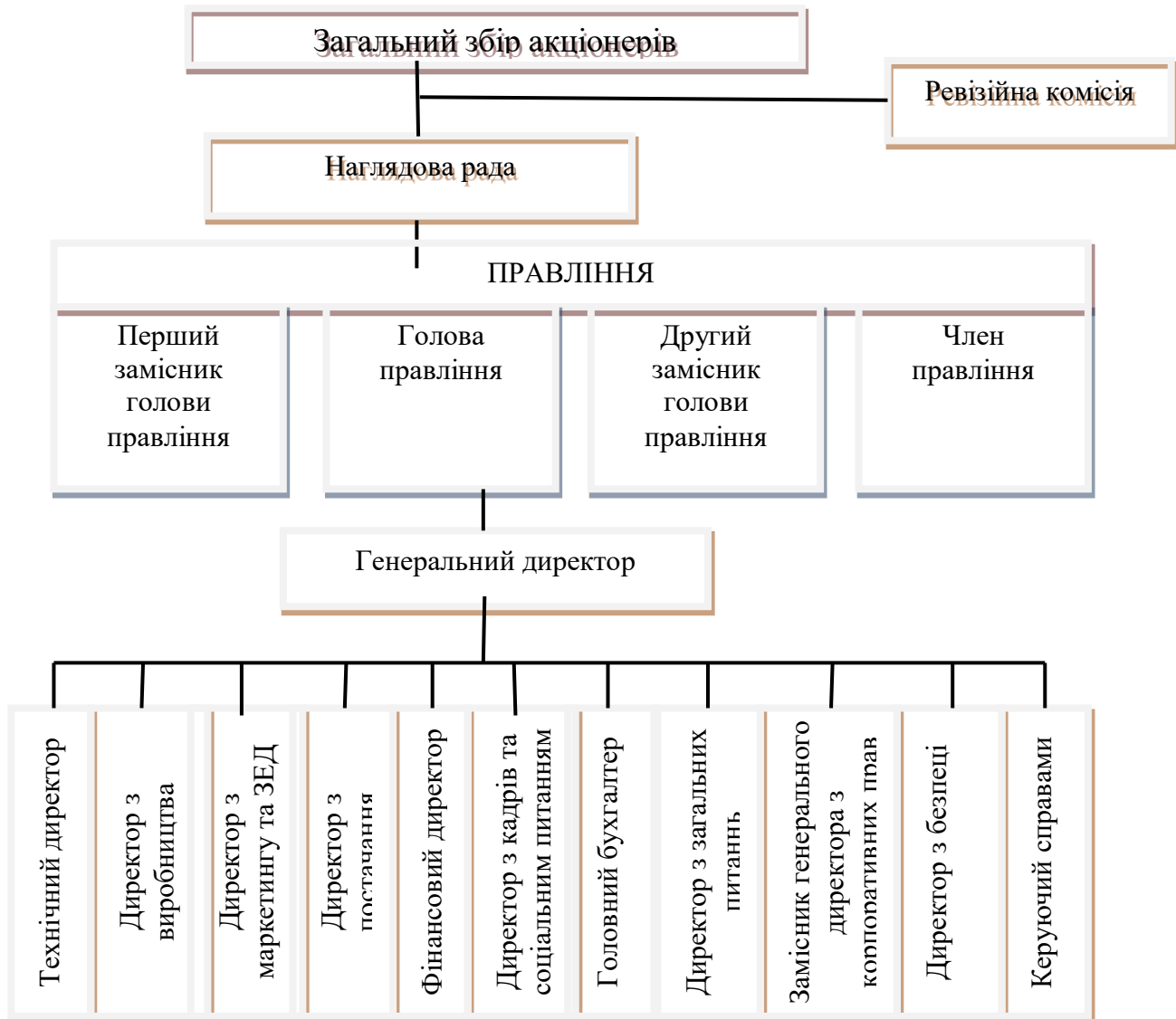


Рисунок 2.4. Організаційно-управлінська структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

У зв'язку з тим що цех підготовки виробництва (далі ЦПВ) відноситься до дирекції з постачання поверхнево розглянемо основні функції та складові цієї дирекції.

До задач Дирекції з постачання входить – своєчасне забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, постачанню необхідних комплектуючих для проведення капітальних будівельних робіт, ремонту устаткування та ін.. Усе що споживає комбінат «Запоріжсталь» проходить через службу постачання.

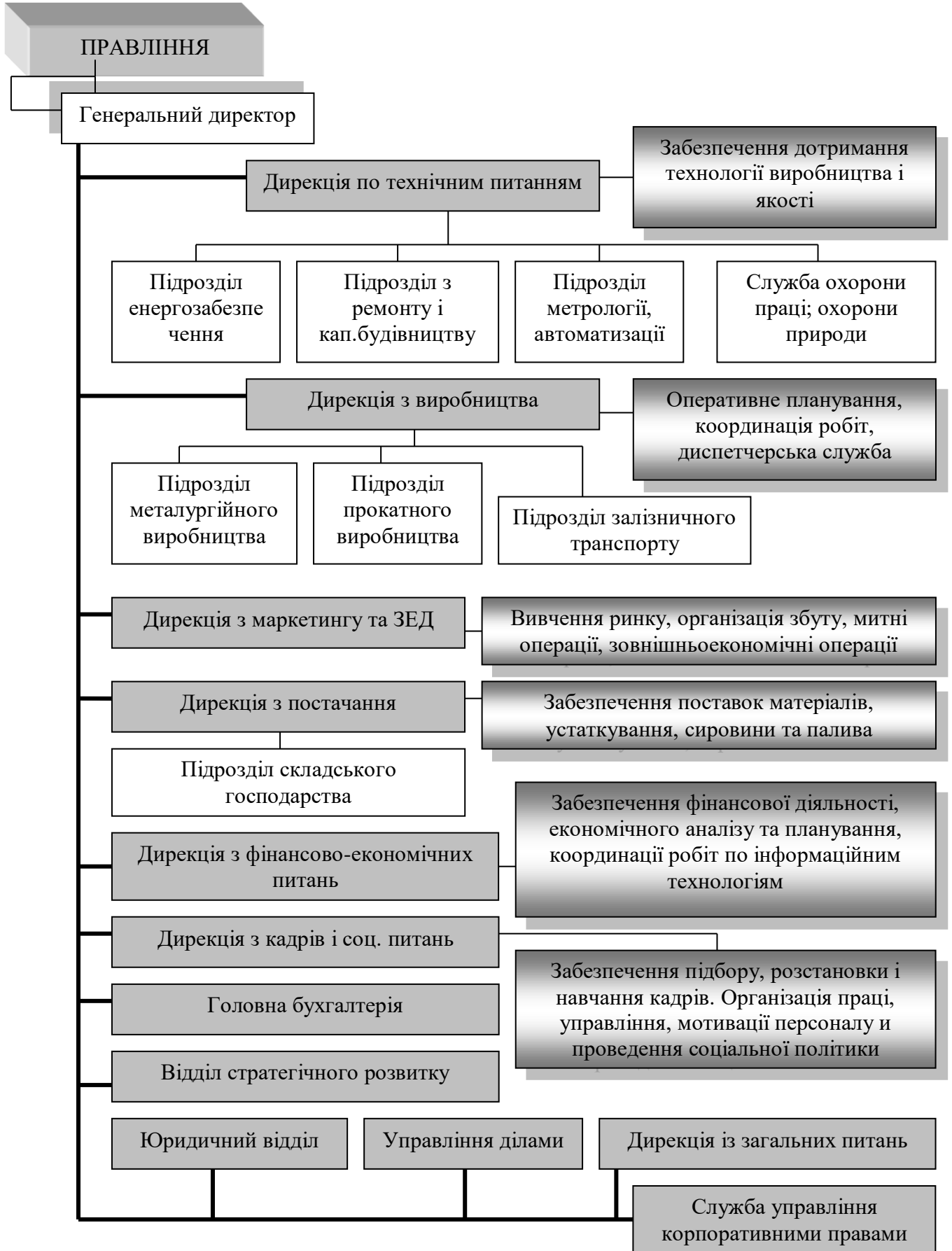


Рисунок 2.5. ПАТ «Запоріжсталь» за напрямками діяльності

За діючих об'ємах виробництва у місяць необхідне: 350 тис. тон залізорудного концентрату, 100 тис. тон аглоруди, 150 тис. тон коксу, 2200 тон феросплавів. Приблизна вартість сировини складає 180-200 млн. грн. у місяць.

До функції дирекції з постачання входить оформлення договорів, акцепт рахунків, заявка матеріалів.

Справи ведуть декілька відділів:

1. Відділ сировини і палива – займається постачанням руди, концентрату, коксу, алюмінію, феросплавів, вогнетривких виробів, металобрухту.

2. Відділ матеріально-технічного постачання – відповідає за постачання технологічних матеріалів, таких як сірчана кислота, алюміній, ліс, нафто продукція. Також забезпечує капітальне будівництво та роботи по реконструюванню цехів.

3. Відділ устаткування – забезпечує планові та поточні ремонти. Це оснащення різноманітних виробничих процесів двигунами, насосами, та іншим нестандартним обладнанням, кабелями та іншим.

Також до дирекції з постачання входить автотранспортний цех який забезпечує вчасне та якісне перевезення матеріалів та робітників підприємства.

Структура управління виробництвом - це співвідлеглисть управлінських зв'язків між підсистемами системи управління, що управляють і керованою. Вона характеризується складом і інформаційними взаємозв'язками самостійних підрозділів або окремих виконавців, розташованих в послідовній співвідлеглисті і наділених певними правами і обов'язками [34]. Число ланок в структурі визначає її рівні. Структура управління ЦПВ комбінату «Запоріжсталь» є: багаторівневою і комбінованою.

Кожен структурний підрозділ характеризується, кількісними, і якісними параметрами. Комбінована або лінійно-функціональна структура управління є найбільш оптимальною для організації управління підрозділом такого роду [35].

Фахівці утворюють при лінійному керівнику «штаб», який готує для нього дані в цілях компетентного вирішення спеціальних питань. В цьому випадку функціональні органи знаходяться в підпорядкуванні лінійного керівника. Їх розпорядження віддаються виробничим підрозділам (виконавцям) лише після

узгодження з керівником. Це дає можливість вирішити питання компетентніше. Але при лінійно-функціональній структурі різко збільшується навантаження на лінійного керівника, який повинен виконувати роль посередника між функціональними службовцями і підлеглими йому виробничими підрозділами. Він сприймає потоки інформації від підлеглих підрозділів, дає завдання функціональним службовцям, виробляє рішення, віддає команди зверху вниз.

Схема структури управління ЦПВ, представлена на рисунку 2.6, є лінійно-функціональною, де керівник - начальник ЦПВ, лінійні керуючі – заступники начальника ЦПВ, начальники дільниць, старші майстри дільниць, старші майстри змін, функціональні керівники і фахівці – інженер технолог, інженер економіст, інженер з кадрів, інженер з охорони праці, майстри.

Таким чином, діяльність структурних підрозділів і виконавців регламентується спеціальними положеннями (інструкціями), які визначають функції кожного органу управління, розподіл прав і обов'язків між ними, а усередині підрозділу - кожного виконавця.

Для управління виробництвом створюється апарат, до складу якого входять різні категорії співробітників: керівники, фахівці і технічні виконавці.

Структура апарату управління виражає форму розподілу праці. Від того, наскільки вона правильно побудована, залежить ефективність дії системи, що управляє, на керовану. Найбільший вплив на структуру управління роблять функції управління, їх склад, вміст і об'єм. Встановлення їх переліку і вмісту, необхідних для досягнення мети повинно передувати побудові апарату управління. Слід дотримуватися принципу: «первинність функцій і вторинність апарату управління». Тому в першу чергу рекомендується встановити перелік і вміст функцій, необхідних для досягнення цілей і лише потім на їх основі пропонувати нову схему апарату управління.

2.2 Діагностика проблем стратегічного планування підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Діагностика (від грецької *diagnosis* – розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. У процесі діагностики визначаються стратегічні проблеми підприємства і причини їх виникнення [32, с. 36].

Також, діагностику розглядають як етап дослідження проблемної ситуації функціонування будь-якого об'єкта на основі проведеного моніторингу. Вона спрямована, як правило, на дослідження причинно-наслідкових зв'язків у виникненні певної проблеми та формуванні узагальнюючого висновку стосовно її подолання.

Стратегічна діагностика розглядається як засіб організації управління на основі систем діагностичних показників, які дозволяють визначити причини неефективної стратегічної поведінки на ринку, розробити програми відновлюваних заходів і стратегії досягнення цілей. Стратегічна діагностика також сприяє корегуванню нових проблем, які виникають на підприємстві в результаті зміни та впливу зовнішніх факторів.

Метою діагностики є встановлення стану об'єкту за допомогою реалізації комплексу дослідницьких аналітичних процедур [15, с. 128].

Завданнями діагностики є:

- обґрунтування заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження діяльності всіх складових елементів системи і способів їх реалізації;

- зменшення впливу небажаних відхилень критеріальних значень.

Цілями стратегічної діагностики є:

- своєчасне розпізнавання ознак і природи стратегічних проблем;

- подолання небажаних наслідків та локалізація стратегічних

проблем;

- розробка стратегій досягнення цілей підприємства;
- здійснення контролю за процесом реалізації стратегій та досягнення цілей.

Створення структури та складу систем діагностичних показників є основою побудови стратегічної діагностики. Розробка, обґрунтування та вибір системи діагностичних показників відбуваються на етапі стратегічного планування та закріплюються на етапі стратегічного контролінгу. Вибір структури діагностичних показників групуються таким чином, щоб чітко були видні залежність показників та наслідки прийняття стратегічних рішень.

Для вищого керівництва та власників підприємств стратегічна діагностика є засобом отримання достовірної якісної інформації про стратегічні можливості і є основою для введення в дію особливих методів та механізмів менеджменту.

До актуальних проблем використання стратегічної діагностики в управлінні підприємствами можна віднести [17, с. 231]:

- створення структури і складу діагностичних систем показників;
- відсутність інформації про ринки, на яких працює або планує працювати компанія: якщо для фінансово-економічного аналізу все знаходиться в корпоративній інформаційній системі, то данні про ринки або важкодоступні, або взагалі відсутні;
- створення інформаційного забезпечення стратегічної діагностики;
- розуміння взаємозв'язків господарчої системи та засобів використання показників та ін.

Отже стратегічна діагностика допомагає оцінити ефективність стратегії підприємства, зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, оцінити сильні та слабкі сигнали, які поступають з внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація, отримана в ході такої діагностики, здійснює неоціниму підтримку керівнику в процесі формування стратегії підприємства.

В 2018 році в організаційній структурі емітенту відбувалися зміни в структурі та діяльності у відповідності з попереднім звітним періодом, у тому числі:

1. Скасовано підрозділи: - цех ремонту мартенівських печей; - керівник проекту.

2. Створено підрозділи: - відділи: планування, оформлення та сервісного супроводження заказів, планування та транспортного експедирування, фактурування постачань та оплати, договорів та цін, супутньої продукції, аналізу та управління ризиками безпеки.

Середньооблікова чисельність штатних працівників – 10 394 осіб; середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) – 46 осіб; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 16 осіб; фонд оплати праці 2 195 164,9 тис. грн.

Збільшення фонду оплати праці (+409 608,5 тис. грн. або +22,9 %) відносно попереднього року відбулося за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 33,4 % (+549 144,0 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 7,8 % (-139 535,5 тис. грн.).

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

На комбінаті діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок

менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2018 році пройшли навчання 2491 робітників виробничих підрозділів. У рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання «КАМПУС» 5649 працівників комбінату пройшли навчання за темою «Інструменти безперервного вдосконалення».

Також у ПАТ «Запоріжсталь» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці», Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці»).

У 2018 році загальний курс навчання з питань охорони праці пройшли 714 чол. Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), експерти технічні, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ. У 2018 році пройшли навчання 34 працівника комбінату.

Проведено навчання посадових осіб (189 чол.) з залученням Навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Запорізької області на право проведення інструктажів з пожежної безпеки, видачі наряд-допусків на виконання тимчасових вогневих робіт.

Використовуючи кращі світові практики, які застосовані на виробництві, по зміні відношення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег в 2018 році проведено навчання 269 робітників комбінату на курсах: «Забезпечення безпеки робіт, що виконуються згідно наряд-допуску»; «Ефективні інструменти управління охороною праці для

керівників початкової ланки». У рамках підготовки добровільних медичних помічників за курсом: «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли навчання 1348 працівників комбінату.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. У 2018 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 9292 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

В 2018 році облікова політика емітента включала метод нарахування амортизації, метод оцінки вартості запасів, метод обліку та оцінки вартості фінансових інвестицій тощо.

1. Амортизація основних засобів

Амортизація основних засобів розраховується прямолінійним методом згідно зі строками корисної служби, установленими технічним персоналом ПАТ «Запоріжсталь». Використання прямолінійного методу припускає, що економічні вигоди від використання основного засобу розподіляються рівномірно в кожний період нарахування амортизації. Для цілей розрахунків амортизації ліквідаційна вартість основних засобів прирівнюється до нуля. Нарахування амортизації на придбаний актив починається з наступного місяця з моменту введення активу в експлуатацію. На землю амортизація не нараховується. На об'єкти, що належать до малоцінних необоротних активів, нараховується амортизація в розмірі 100% у момент їх введення в експлуатацію.

2. Оцінка запасів.

Запаси оцінюють за меншою з таких двох величин: собівартість та чиста вартість реалізації. Собівартість запасів повинна включати всі витрати на придбання, витрати на переробку та інші витрати, понесені під час доставки запасів до їх теперішнього місцезнаходження та приведення їх у теперішній стан. В собівартість придбання запасів включаються наступні витрати: - суми, які оплачуються відповідно до договору постачальникові, за винятком непрямих податків; - суми митних зборів при ввезенні; - суми непрямих податків у зв'язку із придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству; - транспортно-заготівельні витрати – витрати на заготівлю запасів, оплата тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи й транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання, включаючи витрати на страхування ризиків транспортування запасів; - інші витрати, які безпосередньо пов'язані із придбанням запасів і приведенням їх до стану, придатного для використання в запланованих цілях (наприклад, ризикова маржа (винагорода банку) по акредитивах, відкритих відповідно до умов договорів поставки запасів, якщо можливо зіставити цю маржу з конкретною партією/партіями запасів). Торговельні й інші знижки вираховуються при визначенні собівартості придбаних запасів. У вартість придбаних запасів не включаються витрати на проведення ринкових досліджень, на пошук і відбір постачальника, на залучення консультантів і т.п. Такі витрати відносяться на адміністративні або витрати на збут.

Собівартість запасів, виготовлених комбінатом, включає витрати, безпосередньо пов'язані з даними одиницями запасів, а саме:

- прямі матеріальні витрати (вартість сировини, покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, інших виробничих матеріалів);
- прямі витрати на оплату праці (заробітна платня та інші платежі працівникам, зайнятим на виробництві продукції);
- інші прямі витрати (усі інші витрати, які можуть бути віднесені на конкретний об'єкт витрат: амортизація устаткування, призначеного для

виробництва конкретного виробу, оренда землі, на якій перебувають виробничі приміщення, і т.п.);

- змінні загальновиробничі витрати (непрямі витрати на виробництво, які змінюються пропорційно зміні обсягів виробництва, такі як допоміжні матеріали, зарплата обслуговуючих працівників, наладчиків, такелажників, кранівників);

- постійні загальновиробничі витрати (непрямі витрати на виробництво, які залишаються постійними при зміні обсягів виробництва, такі як знос й обслуговування загальновиробничих приміщень і устаткування, амортизація нематеріальних активів загальновиробничого призначення) у сумі, розподіленої на витрати виробництва.

Нерозподілена сума постійних загальновиробничих витрат відноситься на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у періоді виникнення таких витрат. При обліку запасів у їхню вартість ПАТ «Запоріжсталь» включає й інші витрати, якщо тільки вони пов'язані із приведенням цих запасів у стан, придатних для використання в належних цілях.

3. Метод оцінки запасів при вибутті.

ПАТ «Запоріжсталь» при вибутті запасів використовує метод середньозваженої вартості. При використанні середньозваженого методу, вартість одиниці запасів визначається як середньозважена від вартості аналогічних взаємозамінних запасів на початок періоду й вартості придбання або виробництва цих запасів протягом періоду. ПАТ «Запоріжсталь» використовує той самий метод оцінки для всіх одиниць запасів, які мають однакове призначення й однакові умови використання.

4. Первісна оцінка фінансових активів і зобов'язань

При первісному визнанні фінансового активу або фінансового зобов'язання ПАТ «Запоріжсталь» оцінює його по справедливій вартості. При первісному визнанні фінансових активів/зобов'язань, які не є активами/зобов'язаннями, що обліковуються по справедливій вартості з

відображенням результатів її зміни у звіті про фінансові результати, ПАТ «Запоріжсталь» включає в їхню вартість також витрати по угоді, прямо пов'язані із придбанням або випуском фінансового активу або фінансового зобов'язання.

5. Фінансові зобов'язання

Фінансові зобов'язання, що враховуються по справедливій вартості, після первісного визнання ПАТ «Запоріжсталь» враховує по справедливій вартості. Інші фінансові зобов'язання обліковуються за амортизованою вартістю, з використанням методу ефективної ставки відсотка.

Інформація про всі обмеження на використання майна емітента: основні засоби, балансова вартість яких становить 3 864 874 тисячі гривень, передані у заставу для забезпечення банківських кредитів та позик.

Екологічні питання, що можуть позначитися на використанні активів підприємства. У 2018 році виконувались природоохоронні заходи:

- будівництво конверторного комплексу;
- в агломераційному виробництві за власної ініціативи комбінат виконав реконструкцію газоочисної установки за агломашиною №1 з використанням рукавних фільтрів та абсорберу, що побудовано за аналогією позитивного досвіду експлуатації ГОУ за агломашинами №2-6;
- виконано захід по реконструкції аспіраційних установок у шихтовому відділенні агломераційного цеху;
- введена в промислову експлуатацію п'ятисекційна градирня для забезпечення зворотного водою доменних печей і підтримки оптимального температурного режиму їх роботи;
- введено у експлуатацію сучасний комплекс по перехвату умовно - чистих стоків з території підприємства на повторне використання у виробництві; - та інші заходи екологічного напрямку.

Затрати на виконання заходів склали 455,847 млн. грн. У 2018 році перевищення нормативів викидів та скидів у навколишнє середовище встановлених дозвільними документами не виявлено.

У 2018 році комбінат продовжив реалізацію проектів, спрямованих на зниження витрат, підвищення якості та збільшення обсягів виробництва. План інвестицій капітального будівництва на 2018 рік (без урахування капіталізованих капітальних ремонтів) був затверджений у розмірі 75,3 млн. доларів США.

Розширення та удосконалення основних засобів ПАТ «Запоріжсталь» здійснювалось згідно затвердженої Програми капітальних інвестицій (ПКІ-2018), яка включала реалізацію основних стратегічних проектів:

1. Реконструкція ГО АМ №1 – реалізація проекту дозволила досягнути діючих нормативів України по вмісту шкідливих речовин в агрогазах та знизити вміст пилу на робочих місцях. Загальний бюджет проекту становить 13,0 млн. доларів США. Загальні витрати за 2018 рік склали 5,5 млн. доларів США.

2. Реконструкція сталеплавильного виробництва з мартенівського способу на конвертерний у складі: конвертерне відділення, відділення ливарно-прокатних модулів (ЛПМ) та допоміжних виробництв» – дозволить випускати готову продукцію, яка відповідає кращим світовим стандартам якості, розширити сортамент прокату та збільшити вагу рулонів.

Загальні витрати за весь період реалізації проекту склали 16,2 млн. доларів США, у тому числі 2018 рік - 5,8 млн. доларів США. У 2018 році виконувались проектно-кошторисні роботи та роботи з підготовки території будівництва, які також заплановані на 2019 рік.

Загальний бюджет проекту буде остаточно визначений після розробки повного обсягу проектної документації. Окрім стратегічних, на комбінаті реалізовується низка проектів, а саме: - проекти операційної ефективності, спрямовані на скорочення витрат виробництва, поліпшення якості продукції, збільшення обсягів виробництва стосовно базового рівня, досягнутого у попередніх періодах.

У 2018 р. витрати на реалізацію проектів операційної ефективності склали 1,6 млн. доларів США. - проекти підтримування та капітальні

ремонти: спрямовані на досягнення цільових обсягів виробництва в межах існуючої досягнутої промислової потужності підприємства шляхом придбання, будівництва, реконструкції, модернізації об'єктів основних засобів (обладнання, будівель, споруд).

У 2018 р. витрати на реалізацію проектів підтримування склали 46,4 млн. доларів США. - проекти відповідності: проекти, здійснення яких прямо передбачено або витікає з вимог діючого законодавства (охорона навколишнього середовища, протипожежне та санітарне облаштування).

У 2018 р. на реалізацію проектів відповідності витрачено 6,5 млн. доларів США. - функціональні проекти ІТ: капітальні витрати, пов'язані з придбанням програмних продуктів, інформаційних систем та їх інфраструктури, комп'ютерного, мережевого обладнання.

У 2018 р. витрати на реалізацію цієї групи проектів склали 3,0 млн. доларів США. - функціональні проекти безпеки: капітальні витрати, пов'язані з забезпеченням безпеки і контролю доступу до виробничих та адміністративних об'єктів, а також інформаційної інфраструктури.

У 2018 р. витрати на реалізацію склали 0,2 млн. доларів США. - функціональні проекти соціальної сфери: капітальні витрати, пов'язані з придбанням, будівництвом, підтримуванням, розвитком об'єктів соціальної сфери, санітарно-побутових виробничих приміщень, столових та інших невиробничих об'єктів.

За 2018 р. витрати на реалізацію проектів склали 1,9 млн. доларів США. - функціональні проекти з охорони праці і промислової безпеки: капітальні витрати, пов'язані з придбанням, будівництвом, підтримуванням, розвитком об'єктів для відповідності вимогам по охороні праці та промисловій безпеці.

За 2018 р. витрати на реалізацію проектів склали 0,1 млн. доларів США. Загальні витрати на реалізацію програми капітальних інвестицій 2018 р. (з урахування капіталізованих капітальних ремонтів) склали 71,3 млн. доларів США. Джерелами витрат є власні кошти підприємства. Витрати на

реалізацію Програми капітальних інвестицій 2019 р. (з урахування капіталізованих капітальних ремонтів) заплановані у розмірі 95,4 млн.

Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

На комбінаті запланована поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей всього металургійного й прокатного переділу.

Будівництво конвертерного цеху з безперервним розливом сталі в об'ємі 5,0 млн. тон литих слябів в рік та двох ливарно-прокатних модулів дозволить:

- створити сучасний сталеплавильний комплекс та виконати будівництво в стислий термін без зменшення об'ємів виробництва;
- відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів;
- забезпечити виплавку сталі з вузькими межами змісту елементів;
- поліпшити якість поверхні прокату, однорідності структури та якостей металу;
- значно розширити марочний сортамент сталей, в т.ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та котлів які працюють під тиском, сталь для штамповки в т.ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів;
- створити сучасне прокатне виробництво для гарячої прокатки штаб;
- отримати якісний високовартісний товарний гарячекатаний прокат товщиною 1,0-24,5 мм., а також підкат для високоякісного холоднокатаного листа, включаючи продукцію четвертого переділу (виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям);

- знизити втрати металу в обрізі;
- скоротити використання природного газу;
- знизити витрати вогнетривів;
- знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин.

Крім цього передбачається:

- завершення реконструкції газоочистки агломашин № 1;
- підготовка території для будівництва сталеплавильного виробництва.

Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, визначення програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження діяльності на вирішенні завдань розвитку комбінату і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці на ПАТ «Запоріжсталь» виконуються науково-дослідні роботи (НДР).

Для чого комбінатом залучаються на договірній основі фахівці НДІ, ВНЗ та виробничих підприємств. Сума витрат на науково-дослідницьку роботу за звітний рік становить 1 650,0 тис. грн.; ПАТ «Запоріжсталь» при плануванні своєї діяльності та прийнятті інвестиційних рішень у обов'язковому порядку проводить оцінку потенційного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах проекту, виконує ефективний екологічний моніторинг.

У 2018 р. на виконання моніторингових робіт затрачено 1,213 млн.грн. Діяльність комбінату націлена на попередження та постійне зниження впливу на навколишнє середовище. Сума витрат на дослідження та розробку з будівництва за звітній період склала 3,4 млн. доларів США.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» порівняно з іншими підприємствами-конкурентами має достатній рівень конкурентних можливостей, зокрема дане підприємство вирізняється найкращими результатами у сфері фінансів та однакові можливості у сфері менеджменту, що створює додаткові перспективи.

Розробка стратегії на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється у три етапи: збір вихідної інформації, стратегічний аналіз, формування стратегії.

При здійсненні цих етапів виконуються наступні заходи: оцінка витрат на реалізацію товару, уточнення фінансових цілей підприємства, визначення потенційних конкурентів ПАТ «Запоріжсталь», фінансовий аналіз діяльності підприємства, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції підприємства в умовах конкретного ринку, оцінка впливу мір державного регулювання з питань ціноутворення, визначення остаточної цінової стратегії.

Таким чином, позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь». Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ПАТ «Запоріжсталь» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. ПАТ «Запоріжсталь» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

2.3. SWOT- аналіз стратегічного планування на ПАТ «Запоріжсталь»

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу

проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається організація, можна виділити в PEST-фактори:

P - політичні чинники.

E - економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність рубля і податкові ставки.

S - соціальні чинники. Вони включають змінні чекання, стосунки і вдачі суспільства.

T - технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології виробництва, вживання ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ПАТ «Запоріжсталь» даються наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою:

3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;

- вплив на організацію за шкалою:

3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабке, 0 - відсутність впливу;

- спрямованість впливу за шкалою:

+1 - позитивне, -1 - негативне.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення для організації і,

таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Матриця профілю зовнішнього середовища для ПАТ «Запоріжсталь»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+ 1
Соціальні	1	1	+1	+ 1

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.1), для ПАТ «Запоріжсталь» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява конкурентів у даній галузі виробництва, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з покупцями, з врахуванням всіх їх вимог. Все це підстібає підприємство до ефективнішої роботи і заставляє стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить фірмі налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність свого товару.

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (табл. 2.2).

Зазначимо, що процес вибору стратегії для ПАТ «Запоріжсталь» складається з етапів розробки, доробки і аналізу (оцінки). На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут поважно розробити можливо більше число альтернативних стратегій. На другому – стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третьому – аналізуються альтернативи в рамках вибраної загальної стратегії виробничого підприємства і оцінюються за мірою придатності для

досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним вмістом.

Таблиця 2.2 - Мікросередовище потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами			+		
робота за товаром			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість			+		
ліквідність, платоспроможність			+		
оберненість			+		
рентабельність			+		

Дослідження літературних джерел, дозволило визначити, що основними елементами маркетингової стратегії є:

- визначення місії і мети підприємства;
- оцінка загроз і можливостей підприємства, сильні і слабкі сторони;
- визначення базової стратегії;
- тактика, політика, процедури;
- організація і оцінка (прогноз) реалізації стратегії.

1 Етап. Місія і цілі виробничого підприємства. Місію підприємства ПАТ «Запоріжсталь» можна сформулювати таким чином: подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення асортименту, захисту

навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

З врахуванням сформульованої підприємством ПАТ «Запоріжсталь» місії можна виділити наступні проблеми, що стоять перед організацією:

- підприємство не володіє великими фінансовими ресурсами;
- відносно вузький асортимент пропонованих послуг і продукції;
- дуже повільне оновлення асортименту.

2 Етап. Погрози і можливості. Сильні і слабкі сторони. Заважає розвитку:

- відсутність філіальної мережі, як в Запорізькому регіоні, так і в країні;
- обмеженість рекламного бюджету;

Оцінимо силу ПАТ «Запоріжсталь» і силу галузі, в якій воно працює. Як наголошувалося раніше, підприємство володіє досить кваліфікованими робочими кадрами, реалізує продукцію харчової промисловості, та працює на ринку роздрібною торгівлі, але не володіє великими фінансовими ресурсами. Тому силу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» можна охарактеризувати як помірно сильну.

3 Етап. Визначення базової стратегії. Таким чином, виходячи з аналізу сили ПАТ «Запоріжсталь» і аналізу можливостей розвитку поліграфічної галузі, для даного підприємства як орієнтовну стратегію потрібно вибрати стратегію утримання і розвиток ринку існуючого товару, і можливо диверсифікацію своїх послуг у зв'язку з можливим відкриттям ще одного цеху.

Для вибору конкретних можливих стратегій скористаємося матрицею Томпсона і Стрікланда, таблиця 2.3

Як видно з таблиці 2.3, у зв'язку з тим, що конкурентна позиція ПАТ «Запоріжсталь» оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку її товарів можна вважати помірно швидкими, то для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» найбільш прийнятними є стратегії, що знаходяться в I квадраті матриці Томпсона і Стрікланда.

Таблиця 2.3 - Матриця Томпсона/Стрікланда для ПАТ «Запоріжсталь»

II квадрат:	I квадрат:	Швидке зростання ринку
1. Передивляється стратегії концентрованого зростання для посилення позицій на ринку, розвитку кордонів ринку 2. Горизонтальна інтеграція 3. Стратегії скорочення 4. Ліквідація	1. Концентроване зростання 2. Вертикальна інтеграція. 3. Центрована диверсифікація	Об'єм ринку наших товарів, його можливості
III квадрат:	IV квадрат:	
1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення виробництва 4. Ліквідація	1. Концентрична диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство в новій галузі	Повільне зростання ринку
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція	

4 етап. Тактика, політика, процедури. В рамках даної стратегії основну увагу підприємство повинне приділити маркетингу. Також необхідні наступні дії. ПАТ «Запоріжсталь» повинне прагнути з вироблюваною продукцією завоювати кращі позиції на даному ринку за рахунок маркетингових зусиль в області цін, стимулювання збуту, реклами і так далі.

Найважливішим в рамках вибраної стратегії для ПАТ «Запоріжсталь» є безперервний пошук, і створення нових способів обслуговування своїх клієнтів і збуту для своєї продукції.

5 Етап. Організація і оцінка (прогноз) реалізації стратегії. Чинниками, що свідчать про правильність вибору стратегії, є цілі, які їй не суперечать і сприятимуть реалізації вибраної стратегії, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що показав, що в ПАТ «Запоріжсталь» немає істотних перешкод в досягненні наміченої стратегії, і більшість чинників сприятимуть реалізації вибраної стратегії.

На рисунку 2.4 представлена матриця SWOT-аналізу визначення слабких та сильних сторін діяльності підприємства.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток економіки країни 2. Вхідження у нові ринки 3. Освоєння нових видів виробленої продукції 4. Підвищення якості виробленої продукції в результаті впровадження розробок 5. Зниження собівартості виробленої продукції в результаті впровадження розробок 6. Розширення ринків збуту за рахунок пошуку клієнтів в інших країнах 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція 2. Скорочення доходів споживачів. 3. Нові конкуренти 4. Зростання цін на енергоносії 5. Неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, у які компанія експортує продукцію 6. Ймовірність гострої конкуренції з іноземних металургійних підприємств 7. Ймовірність падіння попиту на продукцію підприємства за умов відсутності нововведень і удосконалень
Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників 3. Розвинута система стратегічного планування 4. На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку 5. Висока кваліфікація працівників 6. Ефективна система контролю 7. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства 8. Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші 9. Ріст фінансових показників 10. Унікальність виробленої продукції 11. Унікальність встановленого обладнання 12. Довіра з боку споживача 	<ol style="list-style-type: none"> 1) підвищення якості виробленої продукції в результаті впровадження розробок зростання цін на енергоносії 2) освоєння нових видів виробленої продукції можна знизити вплив неринкових урядових методи захисту внутрішніх ринків тих країн, у які компанія експортує продукцію 3) за рахунок унікальності встановленого обладнання зменшується загроза гострої конкуренції з боку інших компаній 4) за рахунок унікальності виробленої продукції зменшується ймовірність падіння попиту на продукцію

Рисунок 2.4. Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

Продовження рис. 2.4

Внутрішнє середовище	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю 2. Поки що не має можливості для виходу на нові ринки 3. Нестабільний фінансовий стан 4. Нестабільний попит на продукцію 5. Відсутність державних програм підтримки галузі 6. Необхідність безперервно інвестувати великі суми в наукові розробки та модернізацію 	<ol style="list-style-type: none"> 1) нестабільний попит на продукцію може бути перешкодою освоєння нових видів продукції і підвищення її якості 2) нестабільний фінансовий стан може перешкодити розширенню ринків збуту 3) відсутність державних програм підтримки галузі може перешкодити зниженню собівартості продукції 4) інвестування великих сум у наукові розробки та модернізацію основних фондів може призвести до браку фінансування для освоєння нових видів виробленої продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1) нестабільний попит на продукцію до появи конкурентів, які можуть захопити внутрішній ринок 2) нестабільний фінансовий стан може призвести до застосування в неринкових урядових методів захисту вітчизняного виробника 3) відсутність державних програм підтримки галузі може призвести до подорожчання енергоносіїв 4) інвестування великих сум в модернізацію основних фондів може привести до падіння попиту на продукцію через відсутність у ній нововведень і удосконалень
----------------------	---	--	---

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ПАТ «Запоріжсталь» для успішного розвитку:

1. Сильні сторони (S).

а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки.
- стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання бізнесу діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії.

б) загрози (T):

- стратегія концентрованого зростання;
- стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності виробничого підприємства. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони (W).

а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у ПАТ «Запоріжсталь» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Запоріжжі та області, збільшення кількості клієнтів та інше;

- стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки ціни на матеріали ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників з більш низькими цінами.

б) загрози (T):

- стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ПАТ «Запоріжсталь» необхідно налагодити роботу з надання нових продуктів та послуг.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для компанії ПАТ «Запоріжсталь» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку України. Це обумовлено тим, що у виробничого підприємства ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Обрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки.

Для ПАТ «Запоріжсталь» після проведеного аналізу найбільш значимими і вірогідними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту.

Після позиціювання погроз було виявлено, що:

До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

До руйнування підприємства або її виходу з галузі може привести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилювання регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів за заниженими цінами. Стратегія має бути направлена на максимальне використання можливостей, що надаються, і максимально можливий захист від погроз.

Отже, підприємство збирається збільшити обсяг реалізації і захопити пусті сегменти ринку, на яких в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачаючи глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином:

- мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;
- удосконалювати реалізацію в тих районах області, в яких вже

налагоджена;

- підвищення іміджу та маркетингових комунікацій.

Висновки до другого розділу

З аналізу організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь» визначено, що товариство має лінійно-функціональну структуру. Лінійно-функціональна організаційна структура – це комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

Позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь». Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ПАТ «Запоріжсталь» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі.

Таким чином, розглянувши можливості ПАТ «Запоріжсталь», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз погроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на меті організації. Стратегію розглядатимемо в контексті реалізації проекту підприємства по розширенню ринку збуту.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

3.1 Напрями формування нової місії та стратегії на підприємстві

З метою поглиблення теоретичного та методичного підґрунтя модифікованої технології формування бізнес-моделі покращення ринкових позицій підприємства, слід визначити роль та інструментарій аналізу кожного з її елементів. Зокрема, обґрунтувати необхідність побудови ланцюжка пріоритетів споживачів як нового елемента у традиційній маркетинговій схемі аналізу потреб споживачів, що виконує функцію передбачення їх майбутнього попиту на ринку (або окремому його сегменті). Відомо, що бізнес-модель нарощування компетенції та вартості кожної компанії є індивідуальною, оскільки в процесі її формування використовується специфічний набір стратегічних ресурсів і можливостей. Слід зрозуміти зміст поняття «ключової компетенції» як комплексу системно накопичених корпоративних знань і досвіду, які у поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру, що є необхідною умовою забезпечення особливої, невідтворюваної іншими підприємствами галузі, конкурентної переваги.

В умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища виникає постійна необхідність оцінки ефективності бізнес-моделі покращення ринкових позицій підприємства з метою виявлення можливих напрямків трансформації у випадку зниження її конкурентоспроможності чи появи нових пріоритетів споживачів. Дослідження традиційних методичних підходів оцінки фінансово-економічного стану компанії дозволяє зробити

висновок про їх недостатню відповідність сучасним потребам управління.

В основу модифікованої технології формування бізнес-моделі покращення ринкових позицій виробничих підприємства слід покласти такі базові елементи: майбутні пріоритети споживачів; існуючі та потенційні стратегічні ресурси; ключові компетенції компанії; система бізнес-процесів; бізнес-портфель компанії (рис. 3.1) [74, с.208].

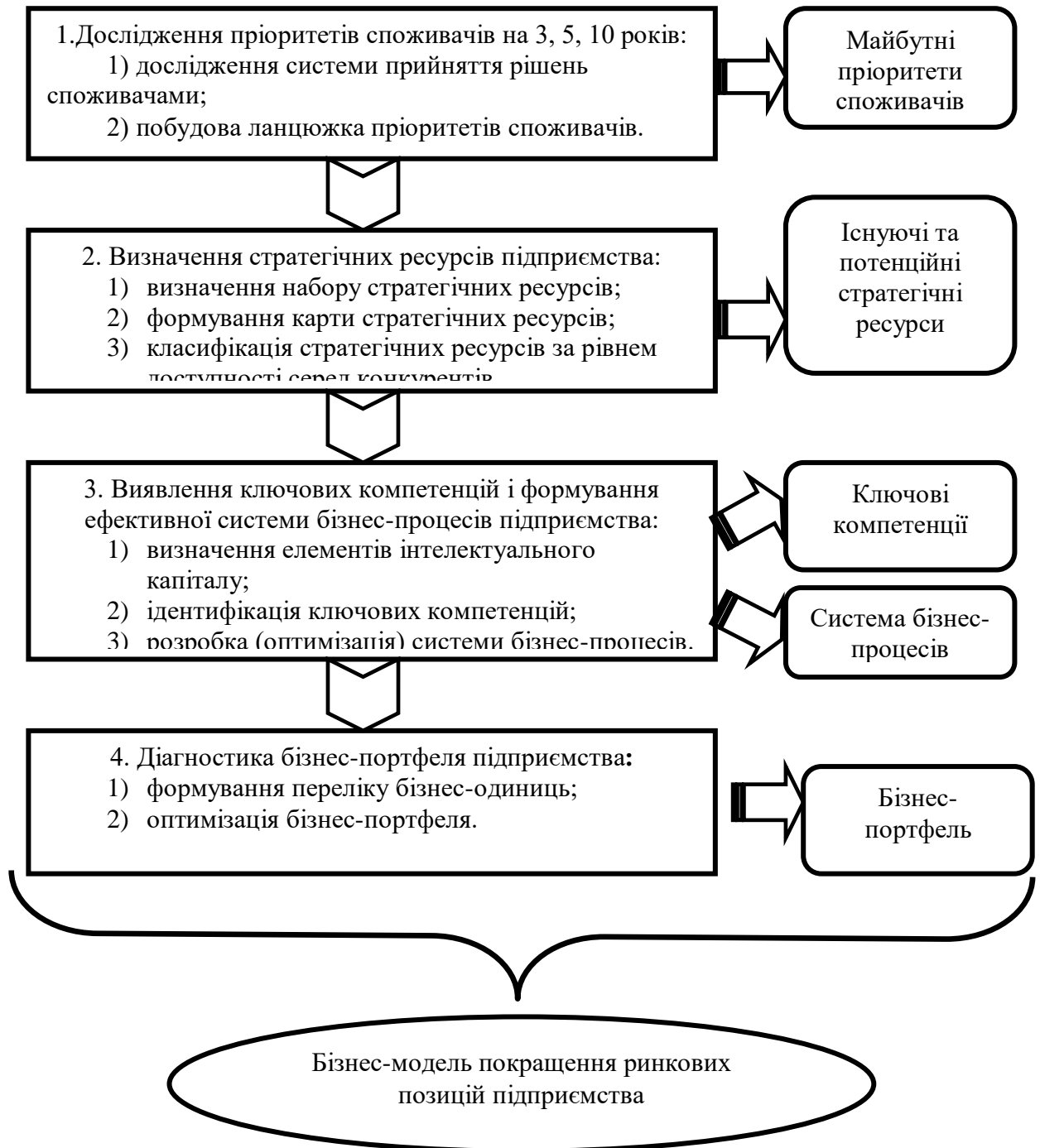


Рисунок 3.1. Модифікована технологія формування бізнес моделі [74, с.208]

Потреба у трансформації, з метою захисту створеного чи залученого бізнес-моделлю капіталу та підвищення її конкурентоспроможності, має особливу актуальність як для лідерів ринку, так і для підприємств-новачків. Компанії-лідери, що мають великі ринкові частки, як правило, проявляють консервативність у питаннях трансформації бізнесу, що є основною загрозою відтоку капіталу до, хоч і менших, але більш динамічних, гнучких і креативних у стратегічному управлінні підприємств.

Стратегічною ціллю діяльності будь-якого підприємства є максимізація його вартості.

Нині економіка України вже отримала статус ринкової, її підприємства самостійно господарюють в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще – щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове

існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» - такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 3.2) [76, с.286].

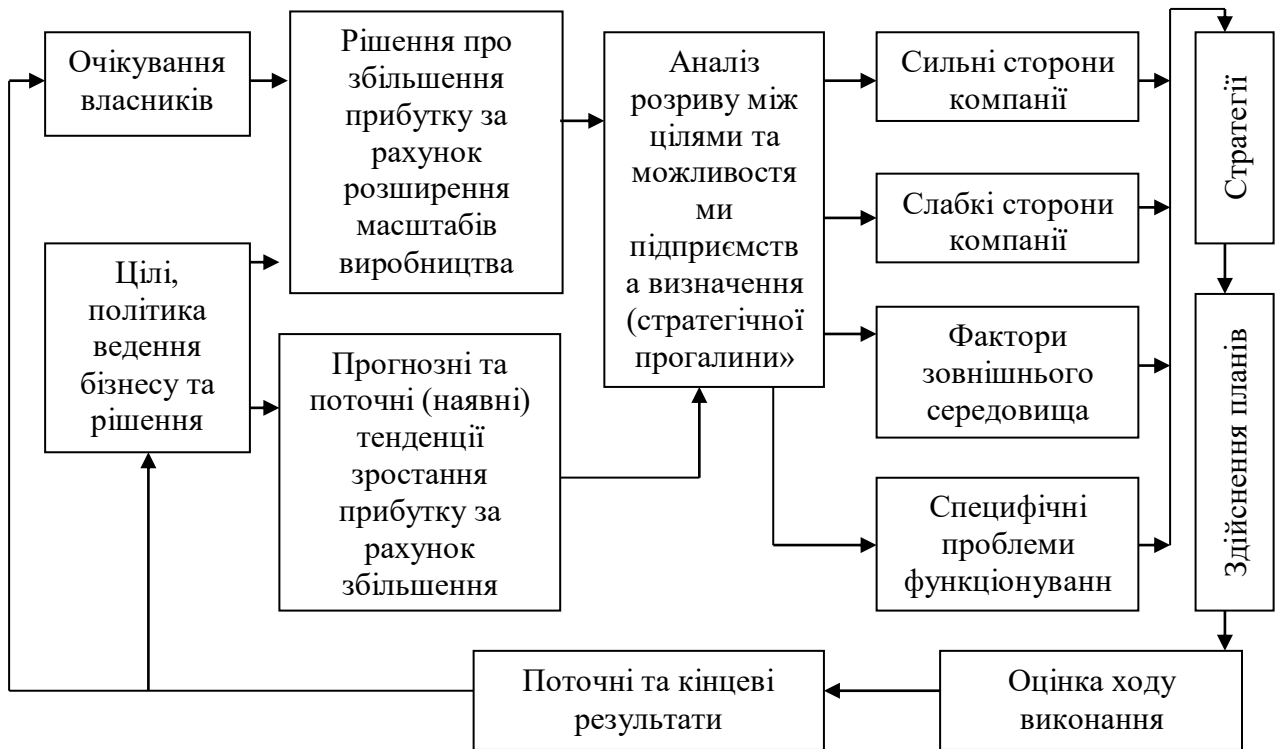


Рисунок 3.2. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» [76, с.286]

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і

методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг - ця модель (рис. 3.3) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу [38, с.12].

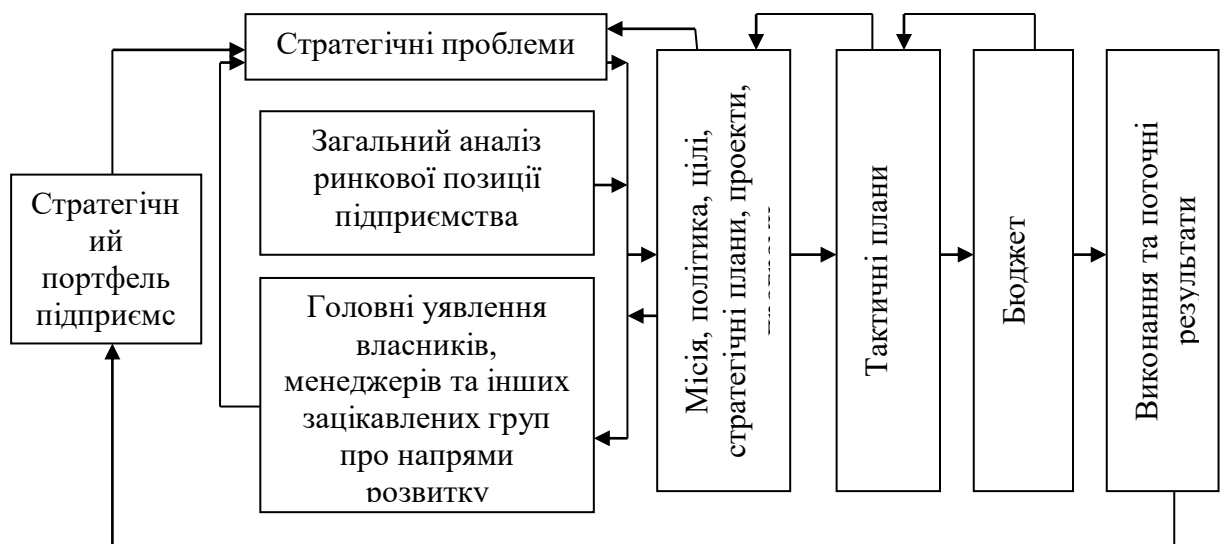


Рисунок 3.3. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [38, с.12]

Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожного виробничого підприємства завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 3.4) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт – ринок» [76,

с.291].

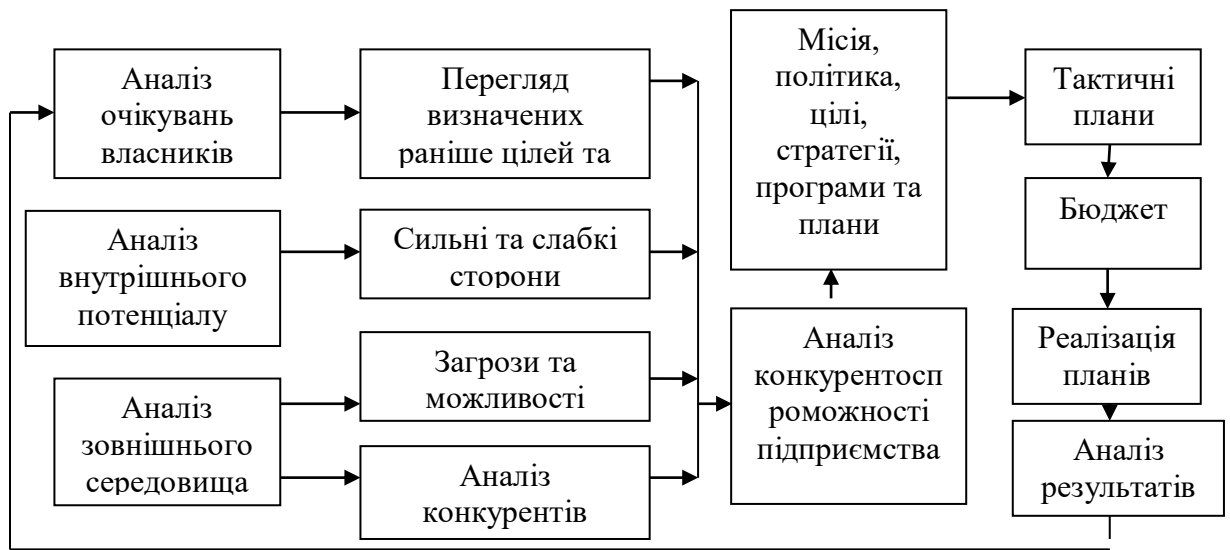


Рисунок 3.4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [76, с.291]

Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові виробничі підприємства та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану

філософію існування компанії (рис.3.5) [74, с.185].

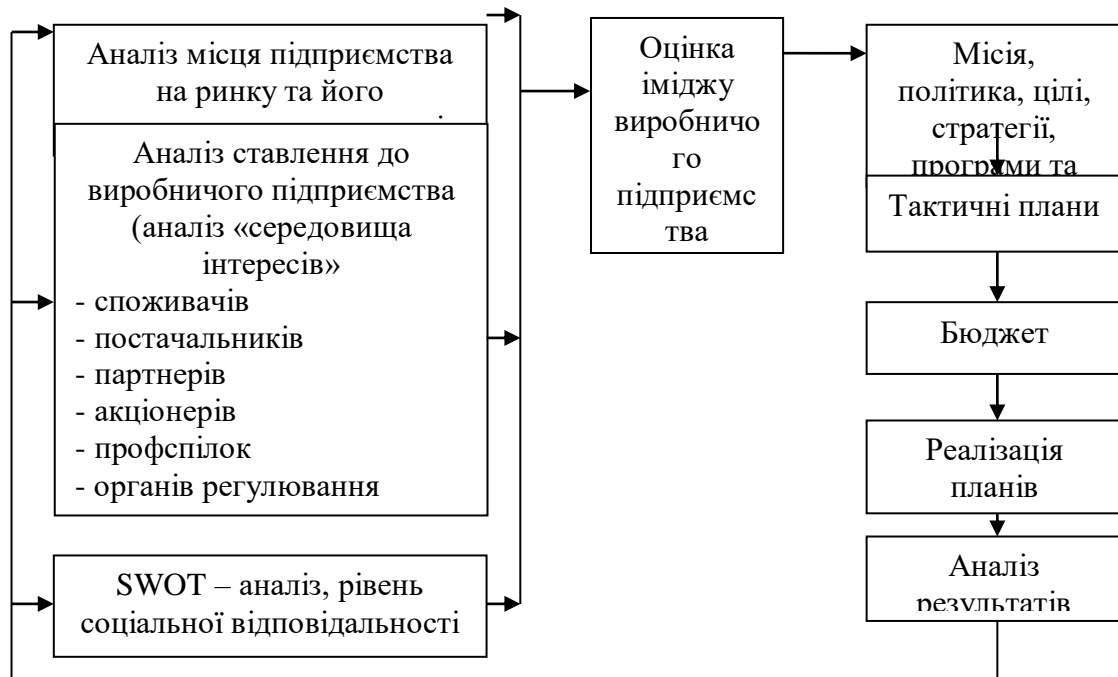


Рисунок 3.5. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [74, с.185]

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і

навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на до плановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Виробничі підприємства можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, – а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому разі є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності; всі інші ланки можуть бути більше (наприклад, у разі існування стратегічних господарських центрів) або менше самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього

виконання.

Отже, на підставі проведеного теоретичного дослідження вибору моделі стратегічного планування визначені цілі ПАТ «Запоріжсталь», а саме:

- короткострокову ціль – на 1 рік;
- середньострокову ціль – на 2- 3 роки;
- довгострокову ціль – на 3,5 -5 років.

Короткострокові цілі.

1. Збільшення річного об'єму продажів роздрібною торгівлі в м. Запоріжжя на 10%.

2. Розширення ринку збуту роздрібною торгівлі із збільшенням об'єму продажів на освоєних ринках Запорізької області на 10% і виходу на неосвоєні ринки Запорізької області.

Завдання.

1. Збільшити за рік долю продукції ПАТ «Запоріжсталь» на ринку роздрібною торгівлі Запорізької області на 5 % за рахунок розширення існуючої мережі.

2. Провести протягом року маркетингові дослідження в містах Маріуполь та Кіровоград, визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів.

3. Збільшити протягом року на 15%-20% об'єм продажів окремих видів продукції.

4. Провести пошук партнерів.

Середньострокові цілі.

1. Забезпечення стійкої довгострокової конкурентної позиції на ринку роздрібною торгівлі Запорізької області.

2. Стабільне збільшення прибутку в середньому на 5-7% в рік за рахунок збільшення ринкової долі ПАТ «Запоріжсталь» і об'єму продажів продукції підприємства на ринках м. Запоріжжя.

3. Значне поліпшення споживчих властивостей продукції через впровадження на підприємстві міжнародних стандартів якості.

Завдання.

1. Провести маркетингові дослідження за визначенням дефіциту продукції роздрібної торгівлі, з врахуванням результатів досліджень розробити і упровадити на підприємстві асортимент нових видів роздрібної торгівлі.

2. Розробити ефективнішу рекламну концепцію, направлену на конкретні групи споживачів.

Довгострокові цілі.

1. Розширити ринок збуту шляхом відкриття нового магазину.
2. Добитися стійких конкурентних переваг на ринках роздрібної торгівлі.

3. Забезпечити ПАТ «Запоріжсталь» стійке щорічне зростання прибутку.

Перш за все, слід зазначити, що маркетингова стратегія ПАТ «Запоріжсталь» може бути охарактеризована як стратегія розвитку виробничого підприємства. Необхідно виробити аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» для оцінки можливих варіантів оптимізації стратегії. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для виробничого підприємства. Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

Таким чином, розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінювання середовища, визначення рівня конкурентоспроможності,

розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

3.2. Оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі

Сьогодні будь-яке підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції. За таких обставин його діяльність повинна бути спрямована на завоювання кращої частки ринку, досягнення переваг над конкурентами та здійснення стратегічного планування [9, с. 141].

Стратегічне планування забезпечує ефективний розвиток підприємства, оскільки воно дозволяє спрогнозувати майбутні зміни та зменшити опір, що може виникнути під час їх впровадження [2, с. 44].

Крім того, наявність ефективної системи стратегічного планування сприяє досягненню консенсусу між підрозділами та групами працівників підприємства при визначенні цілей, шляхів і заходів, необхідних для досягнення запланованого результату. Незважаючи на вищезазначене, стратегічне планування не знайшло системного застосування на сучасних підприємствах металургійної галузі, практично не використовуються сучасні методи управління, що в кінцевому підсумку призводить до неефективності їх функціонування [10, с. 210].

Основними причинами недостатнього використання інструментарію стратегічного планування господарської діяльності вітчизняних підприємств металургійної галузі є: відсутність цілісної системи законодавчої бази стратегічного планування, недосконалість податкової системи, відсутність єдиної стратегії розвитку промислового сектора економіки, недостатній рівень організаційно-економічного та фінансового

забезпечення стратегічного планування тощо [1, с. 77].

Отже, формування ефективної системи стратегічного планування потребує узгодженості з загальною стратегією розвитку підприємства, прийняття дієвих управлінських рішень, постійного моніторингу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснення стратегічної діагностики потенціалу підприємства, обґрунтування альтернативних стратегічних орієнтирів тощо [4, с. 190].

Вищенаведене зумовлює необхідність формування системи показників оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі відповідно до специфічних особливостей його функціонування, змін зовнішнього та внутрішнього середовища тощо [3, с. 80].

Інтегральний показник оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі базується на комплексній оцінці стратегічного плану, що передбачає оцінювання ефективності реалізації заходів і виконання альтернативних рішень відповідно до кожного завдання стратегічного плану. Ця система оцінки дозволяє використовувати різні за характером і значущості результати заходів плану. Розрахунок оцінок для кожного року планового періоду дозволяє отримати уявлення про стан виробництва й охарактеризувати загальну тенденцію подальшого розвитку підприємства [5, с. 180].

Набір показників ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі наведено в табл. 3.1.

На основі отриманої інформації проведено розрахунок показників ефективності системи стратегічного планування на аналізованих підприємствах металургійної галузі за період 2015–2018 рр.

Методом експертного оцінювання в результаті дослідження специфічних особливостей стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі було призначено вагові коефіцієнти кожному з показників ефективності.

Таблиця 3.1 – Набір показників ефективності системи стратегічного планування на підприємстві металургійної галузі

Найменування плану	Показники ефективності
План маркетингу (М)	обсяг і приріст продажів; приріст частки ринку; рівень ефективності роботи служби маркетингу; ціни та їх динаміка
План з виробництва (Р)	собівартість; рівень витрат на виробництво; ефективність виробництва; рівень використання виробничих потужностей; рівень якості; техніко-організаційний рівень виробництва
Фінансовий план (F)	прибутковість; рентабельність; авансовий капітал в обороті; структура капіталу; коефіцієнти ліквідності; фінансової стійкості тощо
План по персоналу (S)	чисельність; структура; плинність кадрів; рівень заробітної плати; рівень кваліфікації
План по НДДКР (SR)	науково-технічний рівень розробок; витрати; дослідження та розробки; патентна «чистота» розробок; рівень науково-технічного потенціалу

Таким чином, інтегральний показник оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі має вигляд:

$$I = \sum X_i \times P_i \quad (3.1)$$

де I – інтегральний показник оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі;

X_i – i -й показник ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі;

P_i – вага i -го показника ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі.

Виходячи з результатів розрахунку інтегрального показника доцільним є здійснення класифікації підприємств за рівнем стратегічного планування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Класифікація підприємств за рівнем стратегічного планування

Значення інтегрального показника	Рівень стратегічного планування
$I < 0,1$	низький
$0,1 \leq I < 0,5$	середній
$I \geq 0,5$	високий

Результати оцінювання системи стратегічного планування на аналізованих підприємствах металургійної галузі протягом 2013–2016 рр. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі

Підприємство	Показник	2015	2016	2017	2018	X_i	I
ПАТ «Дніпровський коксохімічний завод»	M	0,402	0,149	0,417	0,319	0,423	0,178
	P	0,225	0,147	0,348	0,625	0,412	
	F	0,311	0,115	0,457	0,541	0,481	
	NP	0,204	0,189	0,190	0,185	0,136	
	P	0,295	0,317	0,314	0,320	0,365	
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	S	0,425	0,274	0,614	0,595	0,621	0,352
	Q	0,147	0,258	0,259	0,346	0,232	
	R	0,326	0,186	0,514	0,284	0,412	
	NP	0,224	0,247	0,294	0,245	0,325	
	P	0,374	0,415	0,284	0,391	0,433	
ВАТ «Азовсталь»	S	0,341	0,129	0,287	0,458	0,386	0,612
	Q	0,355	0,158	0,257	0,315	0,322	
	R	0,841	0,712	0,915	0,939	0,956	
	NP	0,841	0,712	0,915	0,939	0,912	
	P	0,281	0,190	0,221	0,242	0,365	
ПАТ «Дніпрометиз»	S	0,372	0,258	0,512	0,459	0,423	0,214
	Q	0,328	0,291	0,519	0,728	0,623	
	R	0,177	0,157	0,314	0,247	0,264	
	NP	0,315	0,354	0,321	0,391	1	
	P	0,764	0,891	0,705	0,794	1	
ПАТ «Запоріжсталь»	S	0,328	0,216	0,514	0,685	0,602	0,724
	Q	0,344	0,285	0,474	0,619	0,576	
	R	0,619	0,412	0,725	0,882	0,825	
	NP	0,419	0,482	0,502	0,515	0,634	
	P	0,613	0,627	0,648	0,615	1	

Результати класифікації підприємств металургійної галузі за рівнем стратегічного планування наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Класифікація підприємств металургійної галузі за рівнем стратегічного планування

Рівень	Інтегральний показник	Підприємство
Низький	$I < 0,1$	–
Середній	$0,1 \leq I < 0,5$	ПАТ «Дніпровський коксохімічний завод» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ПАТ «Дніпрометиз»
Високий	$I \geq 0,5$	ВАТ «Азовсталь» ПАТ «Запоріжсталь»

На підприємствах ВАТ «Азовсталь» та ПАТ «Запоріжсталь» спостерігається високий рівень ефективності стратегічного планування в результаті ефективної розробки фінансового плану та планів по персоналу і НДДКР.

Підприємствам ПАТ «Дніпровський коксохімічний завод», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ПАТ «Дніпрометиз» доцільно вдосконалювати процеси управління прибутком, підвищувати рівень науково-технічних розробок і рівень кваліфікації персоналу задля утримання конкурентних переваг.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність стратегічного планування на основі причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, які забезпечують отримання запланованих результатів. Це, своєю чергою, сприятиме удосконаленню стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі. В результаті дослідження визначено показники ефективності стратегічного планування.

Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи стратегічного планування суб'єктів підприємництва дозволяє відобразити ефективність плану маркетингу, виробництва, персоналу, фінансового плану, плану з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, оцінити рівень ефективності використання стратегічних планів і сформулювати пропозиції щодо їх вдосконалення.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення поточного стратегічного планування ПАТ «Запоріжсталь»

За результатами ідентифікації стратегії ПАТ «Запоріжсталь» формалізовано корпоративну філософію управління підприємством у відповідності до вимог щодо формулювання ефективної місії, загальносвітових тенденцій корпоративного управління, результатів стратегічного та фінансово-економічного аналізу (рис. 3.6).



Рисунок 3.6. Формалізація стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

Аналіз конкурентних позицій підприємств України, стратегії яких ідентифікуються як стратегія інноваційного лідерства та стратегія інноваційного зростання імітаційного типу, доводить до висновку, що збереження конкурентної позиції ПАТ «Запоріжсталь» та успішна реалізація генеральної стратегії потребують зміни акцентів в її структурі вбік

інноваційних стратегій. Насамперед, в умовах існуючих фінансових обмежень, йдеться про потенціал формування збалансованого управління підприємством на основі збалансованої системи показників (ЗСП)

Формалізація генеральної стратегії потребує її обов'язкову декомпозицію на рівні підприємства з урахуванням ключових бізнес-процесів та інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу. Експертним методом встановлено, що для ПАТ «Запоріжсталь» ключовими процесами, які дозволяють реалізовувати визначену стратегію та забезпечують ефективне функціонування ланцюжка створення вартості підприємства, є процеси у сфері постачання, виробництва та збуту.

Формулювання стратегічних проєкцій і відповідних показників здійснено на основі «експертної процедури аналітичного процесу ієрархії». Вона дозволила визначити такі важливі для підприємства групи економіко-управлінського впливу: власники / менеджмент, інвестори, споживачі, працівники, постачальники. Відповідно до цього ПАТ «Запоріжсталь» має реалізовувати визначену стратегію в межах 5-ти стратегічних проєкцій: фінанси-інвестори, постачання, виробництво, збут, персонал-системи.

У табл. 3.5 представлена декомпозиція стратегічних цілей підприємства за визначеними проєкціями. На рівні перспективи «персонал-системи» кваліфіковані, мотивовані та поєднані загальним баченням співробітники, використовуючи розвинену інфраструктуру, забезпечують зростання продуктивності праці та високу ефективність бізнес-процесів.

Таблиця 3.5 – Стратегічні перспективи та цілі ПАТ «Запоріжсталь»

Стратегічна перспектива	Стратегічні цілі (стратегічні теми)	Ключові фактори успіху (функціональні цілі)
1	2	3
Фінанси-інвестори	Вартісноорієнтоване підприємство	Ефективне стратегічне управління
		Розширення масштабів бізнесу
		Ефективна операційна діяльність
		Ліквідність та платоспроможність

Продовження таблиці 3.5

1		2		3	
				Фінансова стійкість	
				Ефективне управління ризиками	
Бізнес-процеси	Постачання	Ефективне управління запасами	Висока якість логістичних процесів		
			Висока надійність постачання		
	Виробництво	Забезпечення конкурентних переваг	Ритмічність виробництва		
			Повне використання виробничих потужностей		
			Операційна досконалість		
			Ефективне використання виробничих фондів		
			Відповідність продукції світовим стандартам якості		
			Збільшення доданої вартості у трубному бізнесі		
			Економія витрат на сировину, матеріали, енергетику, основне виробництво, логістику		
			Модернізація обладнання та оновлення технологій		
	Ефективне використання ТМЗ				
	Збут	Клієнто-орієнтоване підприємство	Розвиток та оптимізація портфеля продуктів і послуг		
Розвинена клієнтська база					
Підтримка іміджу підприємства як новатора					
Персонал – системи		Стратегічно-орієнтована організація		Адекватна вимогам інноваційного розвитку корпоративна культура	
				Висококваліфікований та мотивований персонал	
				Ефективний кадровий менеджмент	
				ІТ-підтримка ефективного управління бізнесом	
				Розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту	

Реалізація ключових факторів успіху надає підприємству нову якість стратегічно орієнтованого. Налагоджені бізнес-процеси (перспективи: «постачання» – «виробництво» – «збут») забезпечують ефективне

управління запасами, зростання конкурентних переваг і перетворюють підприємство у клієнтоорієнтоване.

Стабільність позиції підприємства на ринку металопродукції, його новаторський імідж і реалізація перспектив виходу на нові ринки слугують запорукою досягнення фінансових цілей. Фінансово-економічна стабілізація та вихід із стану збитковості забезпечують підвищення рентабельності, платоспроможність та фінансову стійкість. Зростання на цій основі ринкової вартості демонструє досконалість корпоративного управління, відкриває широкі можливості підвищення інвестиційної привабливості та стабільного розвитку. Отже, досягається баланс економічних інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу, узгодження їх функціональних цілей, підпорядкування останніх досягненню генеральної стратегії.

Сформовано управлінську панель підприємства у форматі шаблону збалансованої системи показників (ЗСП) за стабілізаційною моделлю (табл. 3.6). Управлінська панель підприємства має класичну структуру, тобто: показує взаємозалежності цілей та відповідних CSFs; показників та їх цільових значень; стратегічних ініціатив. Додатковим компонентом визначені власники стратегічних ініціатив за результатами структурування ССВ за розробленою методикою та формування паспортів КРІ.

Підготовчий процес відбору планових показників за методикою е-скорингу виходить із необхідності врахування специфічних для ПАТ «Запоріжсталь» критеріїв. Масив вибірки сформовано з 60 показників, які включають КРІ шаблону та традиційні для діючої системи управління оціночні показники. Визначена група експертів кількістю 18 представників топ-менеджменту та керівників і спеціалістів структурних підрозділів підприємства, що оцінюють стан об'єкту дослідження в процесі формування управлінської панелі показників.

Таблиця 3.6 – Збалансована система показників «ПАТ Запоріжсталь»

Цілі	Показники	Вимірювання показників	Ініціативи	Власники ініціативи
1	2	3	4	5
Фінанси-інвестори				
1. Стратегічна досконалість	1.1. ЕВІТДА, тис. грн. 1.2. ЕВІТДА margin, %	Величина/Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту управління на основі ЗСП	Голова Правління – директор заводу
2. Велика динамічна компанія	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Величина / Темпи зростання, %	Освоєння нових видів продукції з орієнтацією на високомаржинальну продукцію	Директор з виробництва Заступник директора з комерційних та фінансових питань
3. Стабілізація фінансово-економічного становища	Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	Величина/Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту, проекту управління на основі ЗСП	Топ-менеджмент
4. Підвищення ліквідності та платоспроможності	Коефіцієнт покриття	Відповідність нормативному значенню; приріст, п.п.	Розробка та реалізація заходів щодо оптимізації структури та джерел фінансування	Заступник директора з економічних питань
5. Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Відповідність нормативному значенню; приріст, п.п.	Розробка програми фінансово-економічної стабілізації	Заступник директора з економічних питань
6. Збільшення рентабельності активів	Рентабельність активів, %	Відповідність рівню основних конкурентів; приріст, п.п.	Реалізація програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів	Голова Правління – директор заводу
Постачання				
1. Оптимізація поставок матеріальних ресурсів	Частка замовлень, не відвантажених підприємством своєчасно внаслідок відсутності сировини, %	Відхилення від 0 рівня, п.п	Розробка та впровадження логістичної політики, в т.ч. системи управління ланцюжками постачань	Заступник директора з комерційних та фінансових питань

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
2.Налагодження довгострокових відносин із постачальниками	Частка поставок сировини на умовах довгострокових контрактів, %	Відхилення від 100% рівня; приріст, п.п	Розробка та впровадження методики оцінки постачальника	Заступник директора з забезпечення – начальник відділу
Виробництво				
1. Збільшення обсягів виробництва	Обсяг продукції у натуральному та вартісному вираженні за видами продукції (в т.ч. у порівняних цінах), т, тис. шт., тис. грн.	Величина / Темпи зростання, %	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Заступник директора з виробництва Керівники цехів
2. Повне використання виробничих потужностей	Коефіцієнт використання потужностей, %	Відповідність завданню; приріст, п.п	Розробка програми підвищення кваліфікації Розробка та впровадження логістичної політики Реалізація програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів	Голова Правління – директор заводу Директор з виробництва
3.Досягнення операційної досконалості	Ступінь виконання планів виробництва, відвантаження та реалізації продукції, %	Відхилення планових показників від фактичних,п.п.	Інтеграція ЗСП та системи бюджетування	Директор з виробництва Заступник директора з економічних питань Заступник директора з комерційних і фінансових питань
4. Підвищення ефективності процесу виробництва	Рентабельність виробництва, %	Приріст, п.п.	Розробка та впровадження програми підвищення операційної ефективності	Директор з виробництва
5. Лідер за якістю	Рівень браку, %	Відхилення від 0 рівня, п.п.	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Директор з виробництва

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
6. Збільшення доданої вартості у трубному бізнесі	Рентабельність продукції, %	Приріст, п.п.	Розробка та реалізація плану організаційно-технічних заходів по забезпеченню виконання договірних зобов'язань, підвищенню якості продукції, продуктивності праці, економії матеріальних та енергетичних ресурсів	Директор з виробництва
7. Лідер за витратами	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	Абсолютне значення, грн. Темпи зміни, %	Розробка програми економії витрат	Директор з виробництва
8. Відповідність матеріально-технічної бази цільовому продажу стратегічних продуктів	Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, %	Темпи зміни, п.п.	Розробка програми впровадження передових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів	Головний інженер
9. Підвищити ефективність використання запасів й управління матеріальними ресурсами	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, %	Приріст, п.п.	Розробка та впровадження системи управління витратами у логістиці	Директор з виробництва Заступник директора з економічних питань Заступник директора з комерційних та фінансових питань
Збут				
1. Стабільність позиції на ринку	Частка труб сталевих у національному випуску, %	Темпи зростання, п.п.	Розробка КРІ та системи збалансованої мотивації працівників для відділу маркетингу	Заступник директора з комерційних та фінансових питань Керівник відділу маркетингу
2. Розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових ринків	Темпи зростання обсягів експорту, %	Приріст, п.п.	Розробка маркетингової програми просування на нові ринки	Заступник директора з комерційних та фінансових питань Керівник відділу маркетингу

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
3. Розуміти потреби стратегічних клієнтів	3.1. Частка стратегічних видів продукції, % 3.2. Виконання програми освоєння нових видів продукції, %	3.1. Приріст, п.п. 3.2. План/факт	Розробка та впровадження системи управління асортиментом продукції	Голова Правління – директор заводу Директор з виробництва Головний інженер Заступник директора з комерційних та фінансових питань Керівник відділу маркетингу
Персонал-системи				
1. Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічно орієнтованої організації	Індекс стратегічної обізнаності працівників	Приріст	Розробка та реалізація програми інформування щодо цільової корпоративної культури	Топ-менеджмент
2. Підвищення задоволеності персоналу	Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн	Відповідність рівню основних конкурентів/середньогалузевому; темпи зростання, п.п.	Розробка та впровадження мотивації персоналу на основі ЗСП	Голова Правління – директор заводу Керівник економічного відділу
3. Підвищення ефективності управління персоналом	Виріток товарної продукції на 1-го працюючого	Темпи зростання, %	Розробка програми підвищення кваліфікації	Голова Правління – директор заводу Директор з виробництва Головний інженер Заступник директора по кадрах
4. Забезпечити IT - підтримку ефективного управління бізнесом	Рівень задоволеності споживачів IT-системою	Приріст, п.п.	Впровадження автоматизованої системи управління підприємством «ІС – Підприємство»	Головний інженер Заступник директора з економічних питань Керівник відділу АСУ
5. Удосконалення системи управління підприємством	Ступінь реалізації проектів по удосконаленню системи управління, %	Затримка реалізації проекту, міс.	Розробка та впровадження Проекту підготовки системи реалізації стратегії на основі ЗСП	Голова Правління – директор заводу

Основним аргументом вітчизняних виробників у боротьбі за ринок залишається ціна, чим вона нижча, тим більше користується продукція попитом. Підприємство шукає свій метод «утримання» цін. Треба відмітити, що закупівля товарів у значних об'ємах заморожує обігові кошти (а це в умовах кризи та періоду становлення нового підприємства не бажано).

Тому слід притримуватися іншої політики. Потрібно діяти за рахунок швидкої в часі реалізації партії товару, економлячи на відсотках за товарний кредит або на комісійних за реалізацію з «відтермінованим платежем».

Ціни на продукцію не будуть самими низькими, але й не такими, щоб відлякувати потенційних покупців. У стратегію цієї політики входить потужна рекламна компанія.

Маркетингові дослідження факторів ціноутворення в процесі формування цінової політики магазину ПАТ «Запоріжсталь» доцільно здійснювати за наступними напрямками:

- виявлення факторів, що впливають на прийняття цінових рішень у підприємстві;
- групування факторів ціноутворення, визначення зовнішніх і внутрішніх факторів;
- оцінка характеру і ступеня впливу основних зовнішніх і внутрішніх факторів ціноутворення; ранжування зовнішніх і внутрішніх факторів за ступенем важливості у процесі прийняття рішень з цін;
- визначення рівня значущості факторів ціноутворення на кожному етапі формування цінової політики підприємства;
- аналіз динаміки факторів ціноутворення; оцінка взаємовпливу факторів цінової політики.

Комплексний аналіз цінової чутливості споживачів доцільно здійснювати за наступними етапами:

- аналіз факторів, що викликають загальні зміни попиту; підготовка інформаційної бази аналізу попиту;
- дослідження цінової еластичності попиту (за допомогою аналізу

коефіцієнтів цінової еластичності попиту);

- оцінка перехресної еластичності попиту;
- дослідження факторів цінової чутливості споживачів; аналіз впливу цінової еластичності попиту на обсяг збуту підприємства;
- оцінка чутливості покупців до цін на основі дослідження системи цінностей споживачів.

Основними факторами, що визначають тенденції зміни цінової чутливості споживачів, є: існування товарів - замінників, унікальність товару, труднощі у порівняльній оцінці, оцінка якості через ціну, коштовність товару (питома вага витрат на даний товар у витратах споживача), міра «справедливості» ціни, значимість товару для споживача, універсальність товару, можливість створення запасів товару.

Цінові ризики належать до групи господарських ризиків та є одними з найбільш значимих і небезпечних у діяльності торговельних підприємств.

Основними цілями аналізу цінових ризиків виробничих підприємств є:

- створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- визначення можливих напрямків виникнення ризиків;
- виявлення причин цінових ризиків;
- оцінка можливих наслідків виникнення ризиків;
- аналіз можливостей запобігання ризиків;
- визначення заходів щодо подолання ризиків;
- виявлення засобів і розробка заходів щодо ліквідації негативних наслідків, викликаних ціновими ризиками.

Маркетинговий аналіз цінових ризиків виробничих підприємств здійснюється за наступними етапами:

- ідентифікація цінових ризиків виробничого підприємства;
- вибір методу та оцінка цінових ризиків;
- визначення належності підприємства до зони ризику.

Стратегічні маркетингові рішення з цін доцільно розробляти за наступними напрямками:

- комплексна оцінка факторів ціноутворення; визначення цілей цінової політики;

- оцінка попиту покупців та цінової чутливості споживачів;
- аналіз цін і товарів конкурентів;
- визначення загального рівня цін;
- формування системи корегування цін;
- відповідність ціни іншим елементам комплексу маркетингу.

З метою реалізації стратегічних цінових рішень за визначеними вище напрямками процес формування цінової політики виробничих підприємств повинен носити циклічний характер і його доцільно розглядати як сукупність основних елементів процесу прийняття управлінських рішень з цін

Комплексна система інформаційного забезпечення процесу ціноутворення включає шість окремих систем:

- систему інформації про ринок у цілому;
- систему інформації про урядову політику;
- систему інформації про витрати;
- систему інформації про конкурентів;
- систему інформації про покупців;
- систему інформації про обсяги збуту і прибутку підприємства.

Критеріями встановлення цілей цінової політики можуть виступати: рівень якості товарів, значимість товарів у задоволенні потреб, позиція підприємства в конкурентній боротьбі, стадії життєвого циклу товарів, рівень сервісу, ступінь унікальності товару.

Процес аналізу і прогнозування попиту виробничих підприємств складається з чотирьох основних етапів: розробка прогнозу попиту, оцінка стану попиту, аналіз цінової еластичності попиту, спостереження за попитом.

В умовах ринку підвищується значимість такого зовнішнього фактора ціноутворення, як конкуренція. У зв'язку з цим зростає актуальність моніторингу цін конкурентів як необхідної умови прийняття обґрунтованих цінових рішень у підприємстві.

Виробничому підприємству відповідно до цільової функції процесу торговельного обслуговування покупцям необхідно створювати найбільш сприятливі (комфортні) умови під час вибору і здійснення купівлі необхідних їм товарів, забезпечення різноманітних зручностей під час транспортування придбаних товарів і подальшої експлуатації. Водночас в умовах конкурентного середовища домінуюче становище в конкурентній боротьбі за покупця торговельним підприємствам забезпечують додаткові послуги, котрі доповнюють продаж товарів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі та підвищують якість торговельного обслуговування.

У торгівлі здійснення операцій купівлі-продажу супроводжується наданням найрізноманітніших операцій з обслуговування покупців. У сучасних умовах саме виконання операцій з надання додаткових послуг у підприємствах роздрібно́ї торгівлі стає домінуючим за масою затрат праці елементом торгового процесу. Разом з тим розширення обсягів та номенклатури послуг у підприємствах торгівлі досить часто не вимагає додаткових фінансових витрат, збільшення чисельності торгового персоналу або виділення додаткової торгової площі.

Розвиток системи послуг, які надаються покупцям у підприємствах роздрібно́ї торгівлі, має як соціальне (сприяння задоволенню платоспроможного попиту населення, економія часу покупців), так і економічне значення (послуги збільшують реалізацію товарів, підвищують продуктивність праці торгового персоналу і є додатковим джерелом доходів виробничих підприємств).

Таким чином, після проведення усіх необхідних досліджень, які передують прийняттю інвестиційного рішення, необхідно скласти певний підсумковий документ, який дозволить учасникам інвестиційного проекту не лише прийняти, але й зафіксувати, що, коли та кому належить зробити, щоб виправдалися сподівання на ефективність проекту. Для цього складається бізнес-план, який є головним інструментом для відбиття підприємницької ідеї.

Бізнес-план - це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики. Він описує основні аспекти майбутнього проекту, аналізує всі проблеми, на які проект може натрапити, а також визначає способи їх вирішення. Таким чином, бізнес-план інвестиційного проекту дає можливість з'ясувати життєздатність проекту за умов ринкової конкуренції, містить орієнтири подальшого розвитку підприємства, а також є підставою для отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів інвестиційного проекту, є:

– безперервність - означає, що роботи зі складання інвестиційних бізнес - планів на підприємстві повинні вестися постійно, без перерв. Для забезпечення реальності цих планів до них слід вносити оперативні необхідні зміни, які можуть бути обумовлені змінами у макро- та мікросередовищах;

– багатоваріантність - відображає потребу в отриманні не одного, а сукупності альтернативних варіантів бізнес-планів інвестиційного проекту. З безлічі отриманих планів перевага надається якнайкращому з них для конкретних умов виробництва та збуту;

– множинність мети - має забезпечити як можливість вибору у конкретній ринковій ситуації певної кількості як домінуючих інвестиційних цілей, так і вирішення оптимізаційних параметрів на основі багатоцільового підходу;

– кількісна оцінка мети розвитку підприємства - означає потребу подавати у цифровому виразі, заплановані до досягнення мети, виробництво та збут готової продукції або послуг;

– науковість - означає необхідність побудови інвестиційних планів на основі економічних і фінансових розрахунків, які базувалися б на правильно

обраних елементах системи планування, достатньо точних початкових даних і прогресивних нормах і нормативах;

– збалансованість - відображає потребу отримання системи тісно взаємопов'язаних і узгоджених бізнес-планів, які реалізуються одночасно на певному підприємстві;

– оптимальність - полягає в необхідності знаходження та реалізації якнайкращих рішень бізнес-планів;

– системність - обумовлює потребу проектування всіх елементів системи інвестиційного планування у тісній єдності та взаємообумовленості;

– спадкоємність - полягає в тому, що числові оцінки економічних, фінансових і інвестиційних показників, що отримуються в результаті розробки бізнес-плану, повинні повністю відповідати стратегічному плану розвитку виробничого підприємства;

– швидке (гнучке) реагування - припускає необхідність оперативного внесення відповідних коригувань у плани інвестиційної діяльності підприємства, зумовлені змінами, що відбулися в мікро- та макросередовищі.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка є ідеєю виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо. На цьому етапі підприємство здійснює збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої самої або аналогічної продукції конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

Висновки до третього розділу

ПАТ «Запоріжсталь» працює, щоб бути успішним підприємством і конкурентоспроможним, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство прагне бути кращим:

- у задоволенні потреб споживача - як головному критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості і діяльності підприємства в цілому;
- в забезпеченні належних умов праці і рівня життя персоналу.

Надзвичайно швидкі зміни ділової сфери підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу і багатьма іншими чинниками, що обумовлюють зростання важливості удосконалення інвестиційної політики та стратегічного управління.

Завдання підприємства в сучасних умовах полягає в тому, щоб освоювати нові ринки задовольняти потреби клієнтів. Одночасно вона є і завданням керівництва. Успіхи і невдачі підприємства - це насамперед успіхи та невдачі управління. Якщо підприємства працює погано, не рентабельно, то необхідно визначити причину і усунути її.

Роботу на підприємстві слід організувати таким чином, щоб у максимальному ступені відповідала потребам співробітників і дозволяла активізувати їх роботу і підвищити її ефективність. Приймаючи будь-які рішення, необхідно мати на увазі не тільки високу рентабельність роботи підприємства, але й проблеми своїх співробітників, а також споживачів, заради яких підприємство існує і задоволення потреб яких реально обумовлює необхідність роботи підприємства. Будь-яке прийняте рішення має у тривалій перспективі свідчити про економічну користь підприємства.

Таким чином, забезпечення існування підприємства на ринку є головним завданням управління, і в цьому величезне значення має саме інвестиційна політика та стратегічне управління.

Дослідження економічних показників, а також велика практична значимість напрямів удосконалення інвестиційної політики та стратегічного

управління на сучасному етапі, як стратегії управління та розвитку підприємства, можливості її подальшого вдосконалення визначають необхідність вдосконалення політики модернізації та інвестиційної політики на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

ВИСНОВКИ

Для того, щоб стратегічне планування діяльності виробничих підприємств здійснювалось ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, а також етапи та методи розробки стратегії.

У літературних джерелах поняття стратегічного планування відрізняються, хоча якщо їх детально проаналізувати, то стає очевидним, що між ними немає принципіальних відмінностей. Спробуємо узагальнити всі визначення стратегічного планування діяльності виробничих підприємств та виділити те основне і необхідне, що може бути використаним або вже використовується на підприємствах України.

Стратегічне планування діяльності виробничих підприємств сьогодні розробляється вже багатьма вітчизняними підприємцями. Усвідомлення його необхідності і важливості на підприємстві прийшло не одразу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування. Наприклад, щоб уникнути входження підприємства у таку фазу життєвого циклу, як спад, треба в період росту впроваджувати систему стратегічного планування.

Одна з причин недостатнього використання стратегічного планування полягає в тому, що методи, якими користуються зарубіжні колеги, не адаптовані до вітчизняного ринку, і як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Стратегічне планування діяльності виробничих підприємств - це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям

розвитку.

Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Також обов'язково стратегічне планування, спрямоване на рішення кардинальних проблем, має бути підкріплено поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. Звичайно, при цьому повинна забезпечуватись наступність планів, їх взаємозв'язок, хоч структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть відрізнятися.

Визначення стратегічних напрямків розвитку дозволяє підприємству бути готовим до раптових змін і криз. Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії розвитку часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватися на більш динамічні концепції, оскільки умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. При цьому розроблена стратегія розвитку загального управління стосується таких напрямів: розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками; вдосконалення системи роботи з керівними кадрами; розвиток технології процесів управління тощо.

Основними етапами розробки стратегії підприємства є:

1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства;
2. Оцінка середовища діяльності підприємства;
3. Формування мети та місії підприємства
4. Розробка стратегічних планів діяльності підприємства;
5. Контроль за виконанням стратегії підприємства.

Для розробки стратегії розвитку на підприємстві доцільно

використовувати такий методологічний інструментарій: оцінка факторів конкурентного успіху підприємства; оцінка синергізму підприємства; SWOT-аналіз підприємства.

Дослідження в сфері розробки стратегії пройшли довгий шлях починаючи з ранніх робіт у 1960-х. Проте багато з ранніх концепцій є ефективними й досі, або знайшли своє відображення в сучасних дослідженнях. Якщо ранні дослідження в сфері розробки стратегії та впровадженні було спрямовано на визначення джерел успішної діяльності, пізніше в центр уваги потрапило вивчення процесу управління стратегією, а також пошуки джерел конкурентних переваг. Із зростанням ступеня динамічності конкурентних середовищ, дослідники усвідомили необхідність динамічного підходу до розробки стратегії. Такий підхід передбачає, що успіх організації не можна пояснити застосуванням конкретних методик. Успішна діяльність в змінному середовищі – це властивість, яку необхідно постійно удосконалювати у відповідності до змін в конкурентному середовищі та цінностях і можливостях організації. В умовах, які швидко змінюються, неможливе застосування окремих «чистих» стратегій або використовувати результатами процесу стратегічного аналізу. Успішні стратегії виробляються та реалізуються в процесі творчості та новаторства, із застосуванням усіх вмінь, досвіду та таланту, які є в організації. Успішні стратегії керуються усвідомленням мети та обов'язку, які не можна насадити або передати словами, але які походять з організації та стали баченням, очевидним як всередині, так і за межами організації.

З дослідження понятійно-категоріального апарату стратегічного планування діяльності виробничих підприємств на підприємстві визначено, що стратегічне планування це система планів, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Аналіз досвіду західних великих підприємств, визначено, що чим крупніше корпорація, тим частіше вона використовує інструментарій фахівців з організації стратегічного аналізу й планування. Для стратегічного аналізу використовуються: SWOT-аналіз, Метод аналізу GAP, Метод аналізу LOTS, Метод аналізу, Метод аналізу PIMS, Метод вивчення профілю об'єкта, Метод аналізу McKinsey 7S. Для стратегічного планування використовуються наступні матриці: Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ), Матриця Маккензі, Матриця Артур Д. Литл, Матриця Ансоффа й ін..

З аналізу організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь» визначено, що товариство має лінійно-функціональну структуру. Лінійно-функціональна організаційна структура – це комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

Позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь». Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ПАТ «Запоріжсталь» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі.

Таким чином, розглянувши можливості ПАТ «Запоріжсталь», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз погроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на меті організації. Стратегію розглядатимемо в контексті реалізації проекту підприємства по розширенню ринку збуту.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінювання середовища,

визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

Основними напрямками удосконалення стратегічного профілю експорту підприємства було запропоновано підвищення конкурентоздатності продукції шляхом поліпшення її якості, розвиток стандартизації та сертифікації, а також вивчення і дотримання всіх правових норм міжнародного співробітництва.

Стабільність позиції підприємства на ринку металопродукції, його новаторський імідж і реалізація перспектив виходу на нові ринки слугують запорукою досягнення фінансових цілей. Фінансово-економічна стабілізація та вихід із стану збитковості забезпечують підвищення рентабельності, платоспроможність та фінансову стійкість. Зростання на цій основі ринкової вартості демонструє досконалість корпоративного управління, відкриває широкі можливості підвищення інвестиційної привабливості та стабільного розвитку. Отже, досягається баланс економічних інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу, узгодження їх функціональних цілей, підпорядкування останніх досягненню генеральної стратегії.

Отже, стратегічне планування може стати тим, завдяки чому багато вітчизняних підприємств зможуть стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку. Але не треба забувати, що оскільки стратегічні плани забезпечують рішення взаємопов'язаних проблем, наслідки яких виявляються протягом тривалого періоду, складати їх необхідно з особливою ретельністю, також вони повинні бути досить гнучкими. Будь-яка стратегія реалізується за допомогою тактичних дій. І - що найважливіше - стратегічне планування має сенс лише тоді, коли плани дійсно реалізуються, а не залишаються на папері. А перехід до стратегічного планування, який враховує умови і вимоги ринкової системи господарювання, ми вважаємо, обов'язково дадуть свій потрібний результат і сприятимуть досягненню підприємницького успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group. 1972. 250 p.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб. : Питер. 2007. 496 с.
3. Адизес И. В. Менеджмент. И. В. Адизес. К.: Издательский Дом «Максимум». 2006. 315с.
4. Адміністративний менеджмент. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 та 8.050201 «Менеджмент організацій». Укл.: В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа, Н.І. Вельчева, Є.О. Коваленко. Запоріжжя. 2008. 195 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление RTF. Пер. с англ. И. Ансофф. М.: Экономика. 1989. 358 с
6. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы. М. Армстронг, Д. Ланкастер, Д. Уотерс, Д. Йорк, Н. Ленгли. К.: Знання-Прес, 2006. 876 с.
7. Артеменко Л. П. Моделі та методи стратегічного планування для виробничого підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання. Збірник наукових праць.* 2011. <http://www.nbu.gov.ua/e>
8. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2007. 272 с.
9. Афитов Е.А. Планирование на предприятии. Минск: Высшая школа. 2001. 284 с.
10. Божкова В. В., Линник Ю.М. Критерії вибору стратегії стимулювання збуту продукції. *Економіка і управління у промисловості* : Всеукр. наук.-практ. конф., присвячена 70-річчю факультету економіки і

менеджменту Національної металургійної академії України : матеріали. Дніпропетровськ. 2005. С. 114-115.

11. Верхоглазенко В. Н. Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы (анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации). Консультант директора. М.: Инфра-М. 2006. № 6. С. 10-16.

12. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. Х. Виссема. М.: Финпресс. 2000. 271 с.

13. Воронкова В.Г, Мельник В.В., Ажажа М.А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник.. Запоріжжя: ЗДІА. 2009. 83 с.

14. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Менеджмент та адміністрування: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій». Запоріжжя, ЗДІА. 2011. 258 с.

15. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Управління людськими ресурсами. Методичні вказівки для виконання курсової роботи для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджменту організацій». Запоріжжя, 2010. 96 с.

16. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ. 2002. 501 с.

17. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2007. 307с.

18. Грибан В. Г. Охорона праці: навч. посібник, для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учбової літератури. 2009. 280 с.

19. Данільова Є.І.Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2010. №4. С.24-27.

20. Дёмина И. Стратегическое планирование как способ реализовать мечту владельца бизнеса. Менеджмент и Менеджер. 2004. №6. С. 8-15

21. Економіка підприємства. І.М.Бойчик, П.С. Харів, М.І.Хопчпн, Ю.В. Піча К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ. 2000». 2001. 298 с.

22. Економіка підприємства: Підручник/За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 3-тє, без змін. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.
23. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие . М.: Финпресс. 1998. 186 с.
24. Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №3(69). С. 108-113.
25. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. І.А. Ігнатієва. К.: Каравела, 2008. 480 с.
26. Кіндрацька Г.Л. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. Г.Л. Кіндрацька К.: Знання. 2006. 366 с.
27. Кныш М. И. Стратегическое управление корпорациями. . 2-е изд., (перераб. и доп.). СПб.: КультИнфо-мПресс. 2002. 240 с.
28. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс. 2005. 384 с.
29. Корецький М.Х., Дігтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 240с.
30. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. рук. авт. кол. В. И. Шеин. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ». 2000. 280 с.
31. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль Пер. с англ. Под ред. О.А.Третьяк. 2-е издание. СПб.: Питер. 2006. 464 с.
32. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц. Ж.-Ж. Ламбен. СПб.; М.: Наука. 2005. 589 с.
33. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов. М.: 2005. 288 с.
34. Маркетинговий менеджмент. За ред. Л.В.Балабанової. К.: «Знання». 2010. 354 с.
35. Марцин В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації. *Регіональна економіка*. 2011. №2. С. 220. 224.

36. Методичні вказівки до дипломного проектування для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Під ред. проф. В.Г.Воронкової. Запоріжжя, ЗДІА. 2010. 59 с.

37. Минцберг Г. Школы стратегий. Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. СПб.: «Питер». 2001. 336 с.

38. Мищенко А.П. Стратегическое управление Учебное пособие. Днепропетровск: Издательство ДУЭП. 2003. 261 с.

39. Мних СВ. Економічний аналіз діяльності підприємства: Підручник. К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т. 2008. 514с.

40. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка & держава*. 2009. №2. С.30-32.

41. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, М.А. Ажажа. Запоріжжя. 2008. 172 с.

42. Немцов В.Д. стратегічний менеджмент. В.Д.Немцов, Л.Є. Довгань-К.: ТОВ «УВГЖ» «Екс Об». 2001. 559 с.

43. Операційний менеджмент. В.Г.Воронкова, А.Г.Беліченко, О.Желябін, І.І.Кириченко, М.А. Ажажа. Навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006». 2010. 438 с.

44. Основи бізнесу: підручник. Під ред. д.е.н., проф. Дорофієнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. Донецьк, СПД Купріянов В.С. 2010. 640 с.

45. Основи підприємництва: теорія і практикум.: В.Г.Воронкова, Г.Беліченко, В.О.Желябін, М.А. Ажажа Навчальний посібник. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Л: «Магнолія 2006», 2009. 454 с.

46. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Кондор. 2003. 196 с.

47. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник. 2-е изд., стер. М. : КНОРУС. 2006. 496 с.

48. Пастухова В. В. Опорний конспект «Стратегічний менеджмент». К.: КНТЕУ. 2003. 88 с.
49. Пенькова О. Г. Загальні риси стратегічного управління в зарубіжних країнах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №6. С. 134- 140.
50. Планування та прогнозування в умовах ринку: Навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал». 2006. 608 с.
51. Поляков М. А. Теоретичні основи ефективності стратегічного управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. С. 25-29.
52. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 240 с.
53. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. К: ВД «Професіонал», Центр учбової літератури. 2011. 352 с.
54. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. 2-ге вид., доповн.Л.: Новий світ. 2000, 2003. 272 с.
55. Романова И. Б. Формирование системы стратегического управления конкурентноспособностью высшего учебного заведения. *Экономика образования*. 2008. № 6. С. 105. 126.
56. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник для ВНЗ. К. : Центр навч. літ. 2006. 311 с.
57. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 496 с.
58. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2004. 344 с.
59. Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дейнека А. Г., Позднякова Л. А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учеб. пособие. Х.: Олант, 2002. 415 с.

60. Солнцев В. Менеджмент. В. Солнцев. М.: Высшая школа, 2003. 457с.
61. Соломянюк Н. М. Оцінка впливу умов невизначеності на розробку стратегічних планів. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004.тТ. 1, Випуск 197. С. 170-174.
62. Соломянюк Н. М. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Формування ринкової економіки*. 2004. С. 98-104
63. Соломянюк Н.М. Оцінка впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності (на прикладі підприємств пивоварної галузі України). Київ:, 2005. 219 с.
64. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы (Логистикоориентированное проектирование бизнеса); Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др. М.: МГТУ им. Баумана. 2001. 600 с.
65. Стратегічне планування. Матеріал з Вікіпедії. вільної енциклопедії. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
66. Стратегічне управління Навчальний посібник. Л. Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко. К. : Центр учбової літератури. 2010. 440 с.
67. Тарнавська Н. Т Стратегічний менеджмент: практикум. Навч. посібник для ВНЗ. Тернопіль; К. : Карт-бланш; Кондор. 2008. 287 с.
68. Тищенко А. А. Этапы составления стратегического плана. *Матеріали XIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА*, 13 - 17 квіт. 2010 р. Запоріжжя. 2010. Ч. V. С. 289. 290.
69. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА. 2008. 233 с.
70. Ткаченко А. П. Організація та планування виробництва. Черкаси: ЧДТУ. 2005. 172 с.
71. Томпсон Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М: «Диалектика». 2003. -928 с.

72. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал». 2006. 576 с.

73. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Р. А. Фатхутдинов. М.: Дело. 2001. -448 с.

74. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №2(56). С. 159. 172.

75. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник для внз. К. : Кондор. 2011. 333 с.

76. Читипаховян П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения. *Российский экономический журнал*. 2002. №1. С.64-71.

77. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів : Магнолія плюс. 2004. 264 с.

78. Швець Л. М. Економічний моніторинг у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Збірник наукових праць учасників VIII Всеукраїнської науково-методичної конференції "Кредитно-модульна система підготовки фахівців"*. ред. В. Г. Воронкова, Б. П. Середа, А. М. Ткаченко, та ін. Запоріжжя, 2008. С. 141 143.

79. Шевчук А. М. Стратегічне управління підприємством: Метод. посібник для студ. ЗДІА спец. "ЕП" ден. та заоч. форм навчання. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА. 2009. 86 с.

80. Шевчук В. Основи менеджменту. К.: Вища школа, 2000. 452с.

81. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. КНЕУ. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ. 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

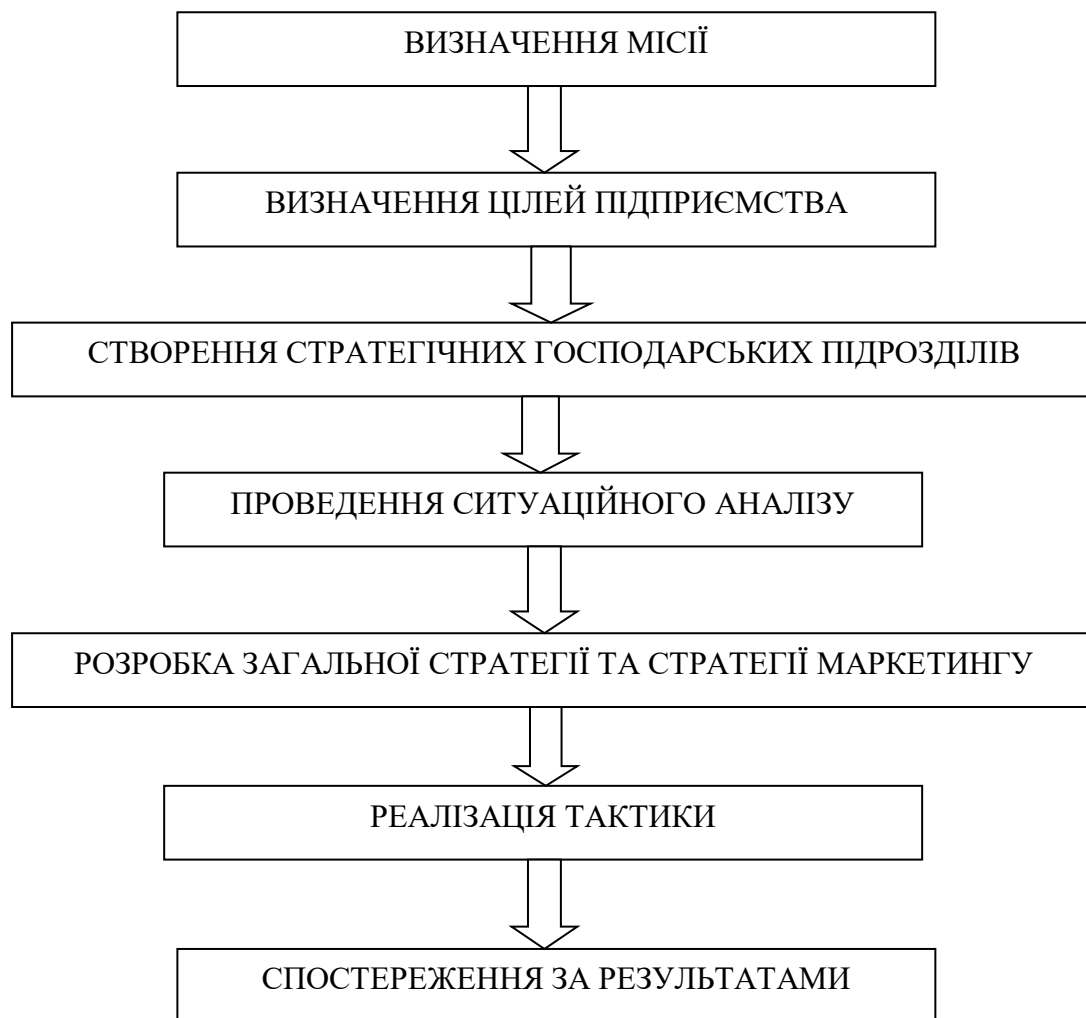


Рисунок А.1. Етапи процесу стратегічного планування

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Порівняння моделей стратегічного планування

Моделі Характерні ознаки	Модель на основі «стратегічної прогалини»	Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспр оможності підприємства	Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу	Модель, яка враховує розміри підприємств
На що робиться акцент	- на наявні тенденції розвитку - на показники діяльності	- на врахування інтересів акціонерів	- на довгострокову конкурентоспр оможність	- на надійну репутацію - на створення «доброго імені»	- на розміри підприємств а
Методологія аналізу	- розрахунок верхньої та нижньої межі «стратегічної прогалини»	- SWOT-аналіз - прийняття рішень акціонерами	- визначення ключових факторів успіху та заходи щодо їх реалізації	- розробка та впровадження заходів щодо створення якісної продукції - застосування механізмів PR	- впроваджен ня системи стратегічного управління - діагностика середовища
Переваги	- приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» - розробка поля стратегічних рішень	- врахування інтересів акціонерів - визначення ринкових переваг бізнесу	- підвищення інноваційного рівня підприємства - детальний аналіз діяльності конкурентів - розвиток міжнародних зв'язків	- використання концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством - це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування	- врахування розміру підприємств а – скорочення витрат на аналіз та процес планування
Недоліки	- витрати часу - витрати грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини»	- обмеження через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів	- складний багатоплановий процес - потребує детальної інформації про конкурентів	- спрямування всієї уваги підприємства лише на імідж - неврахування діяльності конкурентів	- витрати коштів на формування системи планування

Таблиця Б.2 - Використання інструментарію методів для різних моделей стратегічного планування

Метод стратегічного планування	Сутність	Фактори середовища	Переваги	Недоліки	Модель планування
1	2	3	4	5	6
SWOT-аналіз	Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства та можливості і загрози зовнішнього середовища.	Фактори внутрішнього середовища Фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища	Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування. Визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства.	Використання методу експертних оцінок при аналізі інформації, що призводить до значних похибок. Недостатнє використання економіко-математичних методів при аналізі.	Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг
BCG	За допомогою матриці визначається співвідношення «частки ринку» та «темтів росту ринку». Цей процес дає змогу визначити стратегічну позицію для кожного елемента планування в організації.	Темп росту ринку Відносна частка на ринку	Простота у застосуванні та визначенні частки ринку та темтів зростання ринку. Забезпечення поєднання видів діяльності.	Недостатність характеристик для визначення стратегічної позиції підприємства. Важко оцінювати стратегічні позиції бізнесу, розташовані всередині матриці.	Модель, яка враховує розміри підприємств
GE/McKinsey	Являє собою розвиток і узагальнення матриці BCG. Призначена для визначення стратегій інвестицій.	Привабливість ринку Конкурентоздатність підприємства	Ширша сфера застосування, порівняно з BCG. Диференційована оцінка позицій бізнесу.	Зростає загроза суб'єктивізму. Нечіткість рекомендацій щодо визначення майбутнього.	Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6
Shell/DPM	Ця модель дає можливість вибрати певну стратегію відповідно до вибраних пріоритетів орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції.	Привабливість галузі Конкурентоздатність підприємства	Можливість застосування в будь-якій фазі життєвого циклу попиту та продукту. Використання двох критеріїв стратегічного вибору грошового потоку та віддачі інвестицій.	Продовження таблиці 2 Сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості. Відсутність критеріїв відбору показників оцінки параметрів матриці.	Всі моделі стратегічного планування
ADL/LC	Планування будується на концепції життєвого циклу і виконується в три етапи: простий вибір, специфічний вибір і вибір уточненої стратегії.	Стадії життєвого циклу Відносне становище на ринку	Конкретизація стратегічного аналізу Дає можливість визначити ринки, позиції та внески кожного сегмента підприємства.	Механічне дотримання моделі ADL/LC не дає змоги враховувати можливі зміни зростання ринку. Не враховуються інноваційні стратегії, які потребують важливих змін.	Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу
Діловий комплексний аналіз (PIMS)	Встановлення кількісної закономірності впливу факторів виробництва на та ринку на довгострокову прибутковість підприємства.	Фактори внутрішнього середовища Фактори зовнішнього середовища	Дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств.	Проект розроблений для стійких та високо розвинених видів ринку та підприємництва	Модель на основі «стратегічної прогалини»
Система збалансованих показників (BSC)	Структурована форма показників для стратегічного аналізу діяльності підприємства	Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	Обов'язкова вимірність всіх показників.	Система показників будується лише при розробленій стратегії.	Модель на основі «стратегічної прогалини»

Додаток В

Таблиця В.1 - Послідовність розробки стратегічного плану підприємства

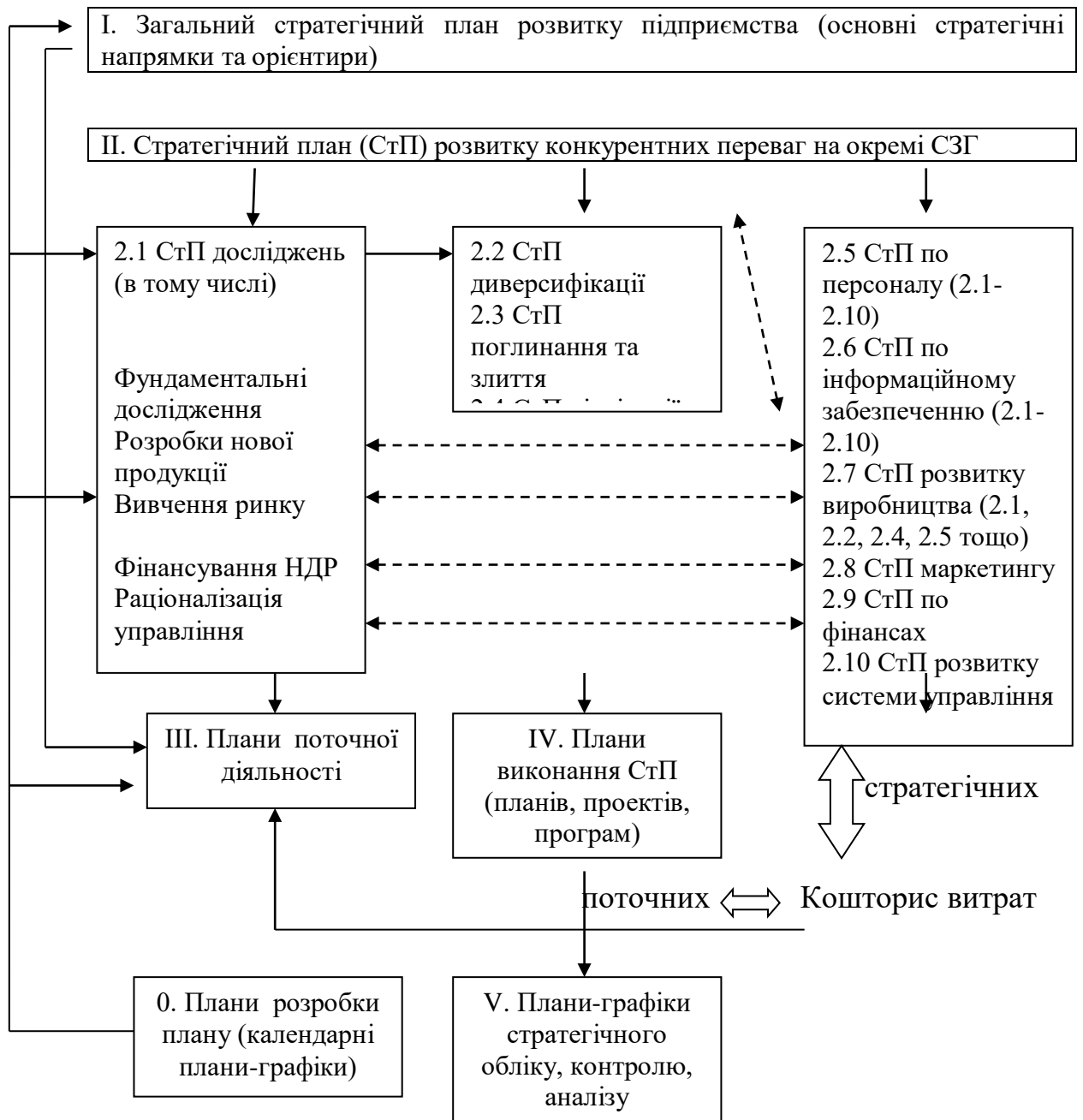
Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
Січень–березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу та інших моделей)	Відділ стратегічного аналізу
Травень–червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень–липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Червень–липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва, або повне чи часткове закриття виробничих підрозділів, або купівлю нового виробництва)...	Технічний (виробничий) відділ спільно з бухгалтерією
Серпень–вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка (коригування) бюджетів	Фінансовий відділ
Жовтень–листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного та поточного планування
Листопад–грудень	Затвердження (підтвердження) стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства (в залежності від форми власності) разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Додаток Д

Таблиця Д.1 - Визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установавання довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне
3. Стратегія як спосіб установавання цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Додаток Ж



Плани по товарообороту
 План реалізації
 Плани по прибутках
 Кредитні плани
 Плани по доходах

План руху готової продукції
 План рекламних заходів
 Баланс: доходи/витрати
 Комплексні цільові програми

Рисунок Ж.1 - Загальна структура стратегічного плану підприємства