

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Удосконалення системи стратегічного управління  
ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improvement of strategic management system  
PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine"

Виконав: студент 2 курсу магістратури  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій та логістика  
С.Г. Сидоренко

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри  
к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сидоренко Станіслав Геннадійович

1. Тема роботи Удосконалення системи стратегічного управління ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи стратегічного планування діяльності підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, мета, принципи та моделі стратегічного планування; 1.2 Теоретичні основи застосування системного та процесного підходів в стратегічному управлінні підприємством; 1.3 Зміст і структура стратегічного плану; 2 Розділ – Дослідження процесу стратегічного планування ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат»; 2.2 Оцінка ефективності стратегічного планування на ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат»; 2.3

Стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»; 3 Розділ 3 – Розробка інструментів вдосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат – складається з 2 підрозділів: 3.1 Удосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»; 3.2 Розробка стратегічного плану розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.10.2021 р.	05.10.2021 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	30.10.2021 р.	30.10.2021 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	26.11.2021 р.	26.11.2021 р.

6. Дата видачі завдання 05.10.2021 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ С.Г. Сидоренко  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк  
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 101 с., 9 рис., 16 табл., 52 джерела.

Предмет дослідження: розробка стратегічного плану розвитку підприємства гірничо-металургійного комплексу ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

Об'єкт дослідження є ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

Під час написання роботи було проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ЗЗРК», на основі якого запропоновано ключові стратегічні напрямки вдосконалення його діяльності з метою підвищення ефективності промислового підприємства.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління, провести стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» та запропонувати інструменти вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, аналітичний, табличний, графічний, балансовий.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємством. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», проведено стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» та запропоновано інструменти вдосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПЛАН, SWOT-АНАЛІЗ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,  
ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 101 pp., 9 fig., 16 tab., 52 sources.

Subject of research: development of a strategic plan for the development of the mining and metallurgical complex of PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine".

The object of the research is the PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine".

The purpose of the work is to identify opportunities and prospects for the development of foreign economic activity of PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine" and to suggest ways to improve the process of strategic planning at the enterprise.

The research methods: observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, analytical, tabular, graphical, balance.

During the work the theoretical bases of strategic management of the enterprise were considered. Based on the theoretical material, the activities of PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine" were analyzed, a strategic analysis of development opportunities of PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine" was conducted and tools for improving the strategic planning process at PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine" were proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of PJSC "Zaporizhzhya Iron Ore Combine" in practice and will help improve the activities of domestic enterprises.

STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC PLAN, SWOT ANALYSIS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, MODEL

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ЗЗРК- Запорізький залізорудний комбінат;

СХЦ - стратегічний господарюючий центр;

СНД - співдружність незалежних держав;

ППВ - планування процесу виробництва;

СЗ – стратегічна зона;

СЗГ – стратегічна зона господарювання;

ТЕП -техніко-економічні показники;

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації та поділу їх на чотири категорії: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

PEST аналіз - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів довкілля, які впливають на бізнес компанії.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1 Сутність, мета, принципи та моделі стратегічного планування.....	13
1.2 Теоретичні основи застосування системного та процесного підходів в стратегічному управлінні підприємством.....	23
1.3 Зміст і структура стратегічного плану.....	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ».....	56
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».....	56
2.2 Оцінка ефективності стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».....	63
2.3. Стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».....	66
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ».....	77
3.1 Удосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».....	77
3.2 Розробка стратегічного плану розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».....	83
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	97



## ВСТУП

Одним із найбільш глобальних завдань сучасної економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. Однак, важливим залишається питання надмірної концентрації та монополізації виробництва, перегляд методів управління. В умовах сучасності важливою до рішення є проблема розвитку активності підприємців. Чесне ведення бізнесу має велику кількість переваг не тільки для власника, у вигляді пізнаваності та прибутку, а й для держави та населення. Для країни це фінансові надходження у вигляді податку, для населення, що головне – робочі місця.

Рішення проблем, пов'язаних з веденням підприємницької діяльності, залежить від ступеня вивчення стратегічного планування.

В процесі управління організацією «стратегія» – план дій на довготривалий період часу, спрямований на досягнення місії підприємства. План базується на чітких цілях та завданнях, які за наявності необхідних ресурсів покроково приведуть до мети.

Мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства. Таким чином, реалізація стратегічного плану передбачає його поєднання з поточним планом, що формує систему планування з різними часовими межами. Стратегічне планування є основою розвитку.

Для ефективного використання методу необхідно:

- правильно сформулювати цілі організації загалом, цілі підрозділів та членів колективу окремо;
- визначити головну мету розвитку підприємства та способи адаптації до мінливого зовнішнього середовища (мінімізація ризиків і погроз);
- розвиток можливостей за допомогою наявного потенціалу та ресурсів;

- дати оцінку потенціалу організації і можливості його підвищення в перспективі (включаючи кадровий склад і внутрішньо організаційні відносини);
- проаналізувати зовнішнє і внутрішнє соціально-економічне середовище, у якому діє організація, його можливі зміни у майбутньому і вимоги до функціонування і розвитку підприємства;
- мати змогу організувати і стимулювати діяльність персоналу підприємства для досягнення стратегій;
- забезпечити поставлені цілі і завдання необхідними ресурсами;
- здійснювати облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їхню оцінку і висновки.

Проблемами формування стратегії розвитку підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. Ансоффа, І. Єршової, І. Пічуріна, Ф. Колера, М. Портера, Р. Румельта та ін., які об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії: на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають перетворити стратегії в життя і домогтися позитивного результату від її використання.

Мета роботи полягає в тому, щоб на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління, провести стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» та запропонувати інструменти вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі слід вирішити наступні завдання:

- дослідити принципи та моделі стратегічного планування;
- зміст, структура та завдання стратегічного плану;
- система стратегічних, поточних і оперативних планів;
- дати загальну характеристику ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»;
- провести оцінку ефективності стратегічного планування на ПрАТ

«Запорізький залізорудний комбінат»;

- провести стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»;

- розробити інструменти вдосконалення стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення стратегічного управління використовувались методи систематизації, алгоритмізації, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи стратегічного управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та

рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на підприємстві ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, мета, принципи та моделі стратегічного планування

Стратегічне планування – це одна з найважливіших та основних функцій стратегічного управління.

Щодо визначення: це процес прийняття управлінських рішень щодо формування подальшої стратегії діяльності підприємства, розподілу необхідних ресурсів, адаптації компанії до мінливого зовнішнього середовища та до наявної внутрішньої організації.

Розглянемо чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування в Україні (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування в Україні

Процес стратегічного менеджменту включає три стадії:  
 стратегічне планування,  
 реалізацію стратегії,  
 стратегічний контроль.

Цей процес займає центральне місце в системі стратегічного управління загалом. На Заході та Сході фірми використовують стратегічне планування для вдосконалення своєї організаційної структури та для пошуку рішень в критичних ситуаціях, які сформувались зовні та всередині організації.

Причини вибору методу стратегічного планування:

- а) необхідність відреагувати на зміни в функціонуванні підприємства;
- б) потреба в об'єднанні різних сфер діяльності підприємства зв умовах розвитку процесу децентралізації;
- в) необхідність підтримки і розвитку виражених конкурентних переваг або ж їх створення і, як результат, посилення конкуренції;
- г) наявність у штаті висококваліфікованих кадрів, які здатні вирішувати питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- г) перехід від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення майбутнього в діяльності та до його підготовки;
- д) наявність на підприємстві інформаційних мереж для SWOT та інших видів аналізу;
- е) швидкий розвиток інноваційних процесів [1].

Існують процеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Існують країни, які розвивають національну економіку за допомогою п'ятирічних планів, наприклад, Японія та Франція.

Постановка таких планів орієнтує підприємство на досягнення конкретних результатів.

У майбутньому даний вид планування може стати ефективним інструментом управління, а з його використанням підприємства матимуть змогу стабілізувати свою діяльність та одержати додаткову мотивацію.

При стратегічному плануванні потрібно дотримуватися таких основних напрямів (табл. 1.1):

Ситуативний аналіз – оцінка стану підприємства, аналіз відносин із зовнішнім середовищем. До уваги береться потенціал підприємства і межі його можливостей.

Маркетинговий синтез – етап висування цілей, які відображають загальні короткострокові і довгострокові цілі підприємства, їхнє чітке формулювання, визначення якісних і кількісних сторін майбутньої діяльності.

Проробка стратегії — керівники повинні вирішити, як у загальних рисах, так і детально, що треба робити для оперативного виконання поставлених цілей[1].

Таблиця 1.1

Принципи, яких слід дотримуватись при стратегічному плануванні

Ситуативний аналіз	Маркетинговий синтез	Проробка стратегії
оцінка стану підприємства, його відношення з зовнішнім середовищем, аналіз потенціалу і можливостей.	етап постановки цілей як короткострокових, так і довгострокових, їх чітке формулювання, визначення меж майбутньої діяльності.	менеджери ставлять детальні завдання для досягнення вже поставлених на попередньому етапі цілей.

Розробка стратегічного плану – послідовний процес, який можна відобразити в етапах:

- 1) встановлення цілей;
- 2) визначення основних стратегій та шляхів реалізації;
- 3) організація процесу виконання завдань за планом;
- 4) звітність, облік, контроль та аналіз виконання.

Третій та четвертий етапи є так званим мостом до впровадження системи стратегічного управління та планування. Вони зумовлюють необхідність в функціональних ланках, де наявні дії, зазначені у стратегічному плані[1].

Сьогодні стратегічне планування визнається:

- 1) єдиним методом передбачення та прогнозування майбутніх проблем та перспектив компанії;
- 2) дієвим засобом формування планів для вищого рівня менеджменту на довготривалий період;
- 3) підґрунтям для прийняття оптимальних управлінських рішень;
- 4) підставою зниження ризику прийняття неправильних управлінських рішень;
- 5) додатковим засобом для створення сприятливих умов досягнення загальної цілі організації[1].

Порівняння довгострокового планування та стратегічного планування наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння довгострокового планування та стратегічного планування

Довгострокове планування	Стратегічне планування
Майбутнє розглядають як передбачуване	Майбутнє розглядають як непередбачуване
Планування розглядають як періодичний процес	Планування розглядають як постійний процес
Припускають, що поточні тенденції збережуться	Очікують на нові тенденції та зміни
Припускають найбільш імовірно майбутнє та наголошують на поверненні назад для планування щорічної послідовності подій, необхідних для його досягнення	Розглядають низку варіантів можливого майбутнього та наголошують на розробленні альтернативних стратегій на основі поточної оцінки громади та її середовища

У стратегічному плані чітко виражена місія підприємства. Це робиться для її цілковитого розуміння всіма працівниками організації.



Метою стратегічного планування є встановлення порядку дії для ефективного функціонування підприємства.

Мета повинна бути чітко вираженою та досяжною, а всі заходи і шляхи реалізації повинні бути передбаченими в системі стратегічного планування.

Період стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, від напрямку його діяльності та від впливу на нього зовнішнього середовища.

Наприклад, на підприємствах різних галузей оновлення продукції та перегляд технологічних процесів здійснюється через різні проміжки часу; це враховано та передбачено відповідними стратегічними планами. Тим не менш, збільшення часового періоду не підвищує результативність плану.

Для малих підприємств фактором підвищення якості плану є частота планування.

Головна ціль підприємства – прибуток. Правильний план дає можливість підприємству «триматись на плаву» і задовольняти потреби суспільства.

Якщо слідувати досвіду світових організацій: на основі загальноприйнятих принципів кожне підприємство обирає прийнятну систему, акцентує свою кращу сторону діяльності, яка слугує орієнтиром та основою планування.

Нині існує кілька «концепцій підприємства»: ресурсна, інформаційна, поведінкова тощо. Усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як «відкритої системи» (рис. 1.2).

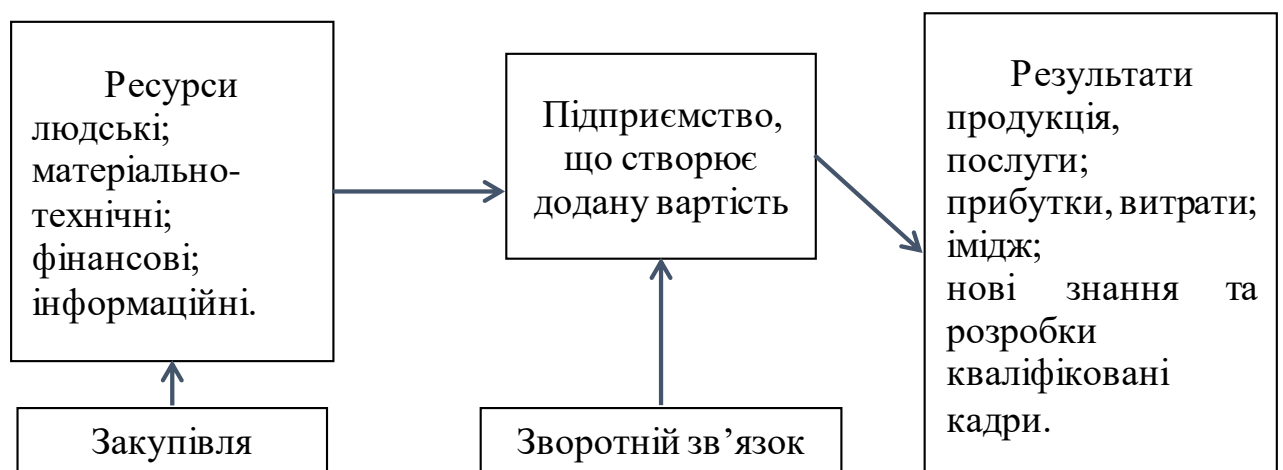


Рис. 1.2 Концепція підприємства як «відкритої системи»

На рис. 1.3 наведено порівняльну характеристику «закритого» та «відкритого» підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього.

Підходи до організації процесу стратегічного планування:

- 1) модель стратегічного планування з урахуванням ринкових переваг – базується на використанні SWOT-аналізу;

Увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті важливих рішень, що в свою чергу забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Використання моделі обмежене через складність у балансуванні інтересів та поглядів великої кількості акціонерів. Переваги трактуються кожним по-різному, і це зумовлює труднощі в складанні будь-якого виду плану.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо [4].

Головним завданням моделі стратегічного планування є – підтримка конкурентоспроможності підприємства. Лише ті організації можуть існувати на ринку тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності.

Від рівня загальної конкуренції на ринку залежить важливість цього питання всередині підприємства [4].

- 2) модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.

Імідж організації – інвестиція в довготривале успішне функціонування.

Підприємств з надійною репутацією менше від загальної кількості, тому першим гарантована наявність лояльних споживачів та довготривалих бізнес-партнерів. Також існує можливість отримання інвестицій та кредитів [3].

Соціальна відповідальність бізнесу – важлива складова «доброго імені». Деяким підприємствам навіть надають переваги лише через соціальну значущість.



Рис. 1.3 Порівняльна характеристика «закритого» та «відкритого» підприємств

Система довгострокових (стратегічних) планів включає:

1. Загальний зведений стратегічний план фірми:
  - бізнес-портфель, в якому визначаються перспективи за напрямками діяльності;
  - існуючі стратегії та ключові показники розвитку підприємства з урахуванням поставлених цілей і розрахунків-прогнозів;
  - план стратегічних перетворень (зміна видів і об'єктів діяльності; створення структурних підрозділів та ін).
2. Плани за видами бізнесу:
  - бізнес-портфелі за видами бізнесу та напрямками діяльності;
  - основні показники розвитку;
  - плани нових товарів чи послуг.
3. Довгострокові плани розвитку функціональних сфер діяльності підприємства:
  - комерційної діяльності;
  - розвитку виробництва;
  - розвитку матеріально-технічного постачання;
  - розвитку комплексних функціональних сфер діяльності.
4. План вдосконалення організаційної структури та правової форми підприємства:
  - план реорганізації підприємства як юридичної особи;
  - реформація організаційної структури підприємства:
5. Плани удосконалення системи управління (керівництва):
  - розміщення та резерву керівних кадрів;
  - розвитку персоналу;
  - вдосконалення організаційної структури управління;
  - вдосконалення системи стимулювання персоналу;
  - розвитку інформаційної системи управління[7].

Перелік стратегічних (довгострокових) планів на кожному підприємстві уточнюється з урахуванням мети і стратегії розвитку підприємства, а також з

урахуванням специфіки діяльності, повноти і достовірності інформації, що характеризує майбутні умови його діяльності[7].

Проект стратегічного плану виноситься на обговорення загальних зборів акціонерів або інших органів управління, де він розглядається як основний напрям в діяльності підприємства.

До обговорення доцільно залучати всіх працівників для участі у виробленні найбільш перспективних напрямків діяльності.

Стратегічний план, схвалений вищим менеджментом, набуває директивного характеру і реалізується поетапно, в основному через включення стратегічних показників в поточні плани та забезпечення їх виконання.

Поточне планування у розрізі стратегічного – це короткострокова стратегія, яка спрямована на реалізацію стратегічного (довгострокового) плану.

Поточний план розробляють з метою:

1. реалізації стратегічного плану;
2. підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях управління;
3. конкретизації стратегічного плану;
4. визначення результатів реалізації стратегії в більш короткий проміжок часу;
5. більш ефективної координації роботи всіх відділів.

Таким чином, реалізація стратегічного плану передбачає його поєднання з поточним планом, що формує систему планування з різними часовими межами.

Стратегічне управління передбачає встановлення цілей підприємства, підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що уможлиблює досягнення накреслених цілей, відповідає потенціалу та можливостям підприємства і дає змогу чутливо реагувати на зовнішні зміни (рис. 1.4) [15]. Якщо бізнес не має жодного уявлення, куди він рухається, він буде безцільно блукати без пріоритетів, постійно змінюватися, а співробітники бентежаться щодо мети своєї роботи. Ось чому корпоративне стратегічне планування має вирішальне значення для успіху бізнесу, навіть якщо процес планування потребує часу та ресурсів.

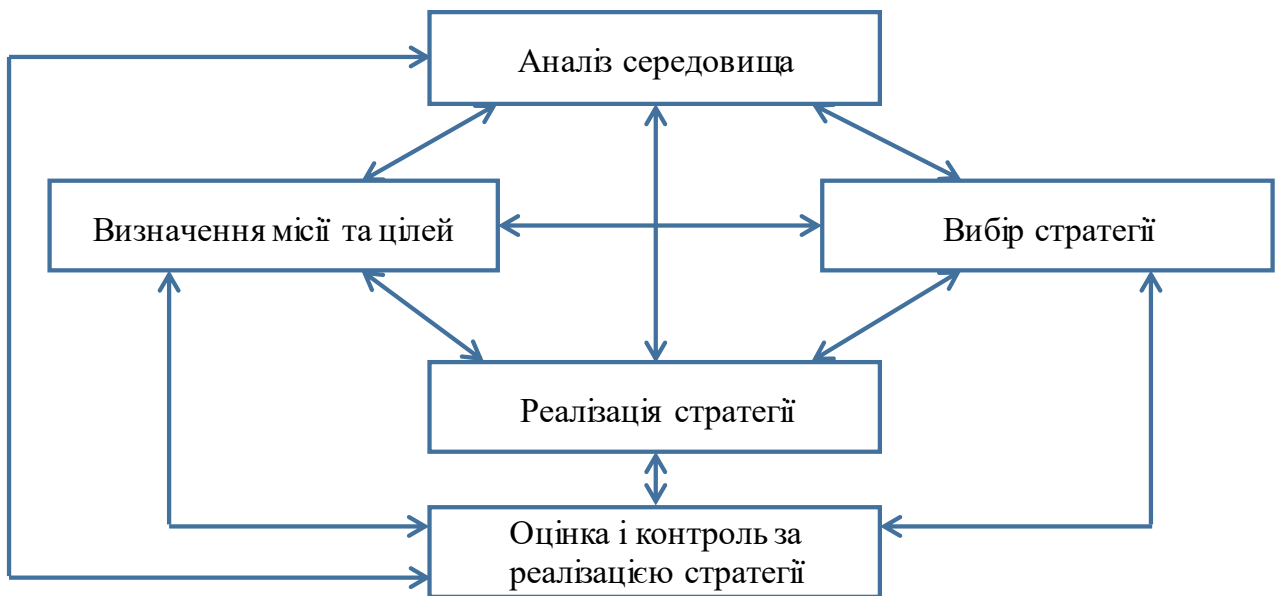


Рис. 1.4 Структура стратегічного управління

Мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Метою стратегічного планування є постановка загальних цілей для бізнесу та розробка плану їх досягнення. Це передбачає відхід від повсякденних операцій і відповіді на питання, куди рухається бізнес і які його пріоритети.

## 1.2 Теоретичні основи застосування системного та процесного підходів в стратегічному управлінні підприємством

Кожне підприємство створюється з метою вилучення прибутку, але для ефективного функціонування підприємства необхідно чітко визначити і сформулювати мету та цілі підприємства. Таку мету підприємства, у масштабах світової бізнес-діяльності, прийнято називати місією. Для створення якісної місії існують деякі питання які допомагають у процесі створення. Це питання: «Куди ми прямуємо?», «Що та навіщо ми робимо?» і «Взагалі хто ми?». Цілі відрізняються від мети тим, що за ціллю частіше слідкує план досягнення. Ціль – це бажаний кінцевий стан-результат, який повинен бути досягнутий усім колективом підприємства(якщо розглядати визначення в умовах підприємства). Цілі також потрібно розрізняти, є так звані довгострокові цілі – ті що зосереджені на досягненні результату у довгостроковій перспективі, та короткострокові – простими словами: «тут і зараз». Також є і інший розподіл: стратегічні та фінансові. За стратегічними мається на увазі підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості та темпу росту, ріст частки ринку, підвищення якості продукції що виробляється, або послуг і в цілком у перевершенні підприємств конкурентів у всіх можливих аспектах.

Перш ніж перейти до розгляду визначення системного підходу, необхідно визначитись із поняттям система.

Система – це збірка, структура, взаємопов'язаних частин, які у купі створюють щось цілісне. Важливим моментом є те, що утворене ціле має більшу цінність ніж сума окремих його складових, та у цілому новий об'єкт набуває нових властивостей та цінності.

У менеджменті системний підхід зазначають як набір деяких правил та принципів для керівництва, іншими словами – тип мислення у сфері організації та управління підприємством. Проблема розглядається цілісно(системно).

Системний підхід – різновид методології наукового та соціального пізнання, а також соціальної практики, у суті якого полягає дослідження об'єкта як певної системи.

Серед найважливіших принципів системного підходу розрізняють наступні:

- Будь яке прийняття рішень повинно розпочинатись з постановки цілей;
- Проблема = система. Проблема розглядається як система, та приділяється увага кожній складовій;
- Приведення та вивчення альтернативних способів досягнення мети;
- Кожна складова система не повинна мати конфліктів з іншими підсистемами або системою у цілому;
- Перетворення абстрактних частин на конкретні;
- Сумісність і єдність аналізу;
- Знаходження в об'єкті дослідження різних за якістю зв'язків.

Основні системні принципи:

- Інерційність;
- Детальність опису кожної системи;
- Цілісність;
- Наявність прямих і зворотних зв'язків;
- Структура;
- Контроль;
- Взаємозалежність зовнішнього середовища та структури;
- Керуючий параметр;
- Певна ієрархія;
- Динамічність;
- Детермінованість.



Також можна спостерігати за принципом «чорного ящика» на рис. 1.6.

При суміщенні системного підходу та маркетингових досліджень, в першу чергу досліджуються данні «виходу», послуга або товар, що виробляти, який буде рівень якості, скільки це буде коштувати, в який період продукт буде продаватись та визначення його ціни. Задача відповідей на ці питання – бути чіткими та своєчасними. Результат такої праці – конкурентоспроможна послуга або товар.

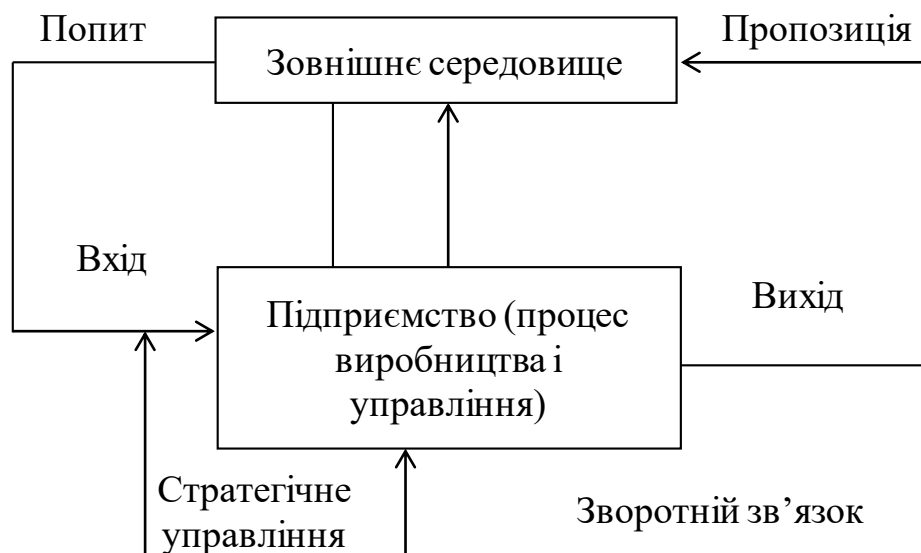


Рис. 1.6 Принцип «чорного ящика».

Наступним етапом слід визначити вхідні дані, іншими словами – їде дослідження потреби у ресурсах: фінансових, інформаційних, трудових, матеріальних. Потреба у ресурсах визначається після щільного вивчення проблем організаційно-технічної структури загальної системи (технології, особливості організації технологічного, трудового та організаційного процесів), а також вивчення параметрів зовнішнього середовища (економіка, соціальна частина, екологія та геополітика).

І фінальним етапом є дослідження не менш важливої частини параметрів процесу – виготовлення продукту. Цей етап передбачає залежність елементів вивчення від об'єкту дослідження, розглядаються: технології управління, виробничі технології, способи їх вдосконалення.

Що називають підсистемою? Це деяка частина системи яка була виділена зі спільної маси за певною ознакою та відрізняється характерними рисами. Вона має зв'язок з іншими частинами системи, а також її характеристикою є те, що вона може бути розглянута як самостійна цілісна система.

Властивості які повинні бути у підсистем:

- 1) Підсистеми повинні набувати характеристик які можуть вплинути на досягнення кінцевого результату;
- 2) Підсистема повинна бути створена під чіткі цілі, які будуть визначати функціональний зв'язок між системою та підсистемою;
- 3) Мають певний зв'язок між всіма частинами системи, а також відбивають функціонування взаємопов'язаних зв'язків для інших частин через її підсистеми з оточуючим світом;
- 4) Робити власний функціональний внесок до спільної мети всієї системи;
- 5) Робити організаційну функцію для більш маленьких підсистем, що надає змогу створити поведінку всієї системи в цілому.

Особливості підсистем і елементів, що складають системи:

- 1) Наявність автономності елементів підсистеми;
- 2) Різна природа складових підсистеми;
- 3) Наявність функціональної специфічності;
- 4) Чіткий взаємозв'язок підсистеми та її елементів, а також підсистеми з загальною системою та зовнішнім середовищем.

У момент вирішення управлінських проблем, системний підхід повинен бути універсальним інструментом та використовуватися у різних ситуаціях:

- 1) У час обґрунтування управлінського рішення;
- 2) У час вивчення організованих систем та розгляд можливостей підвищення їх продуктивності.
- 3) У час удосконалення управлінських систем.

А тепер розглянемо процесний підхід. Процесний підхід – спосіб спостереження над компанією який розглядає всю діяльність компанії як мережу

взаємозалежних процесів, що виконуються усередині організаційної частини та зосереджені на реалізації мети компанії та її цілей.

Процесний підхід розглядає підприємство як сукупність процесів, а управлінську частину як організацію та управління цими процесами.

Кожен етап процесу супроводжується власними цілями, якість виконання цієї задачі може свідчити про ефективність діяльності процесу.

Цілі з проміжних структур виробництва є проміжними цілями, також їх називають цілями найнижчого рівня, по досягненню котрих підприємство може виробляти план досягнення більш складних стратегічних завдань.

База процесного підходу формується на основі твердження, що кожен процес виробництва залежний від інших. Управлінська складова є постійно діючою ланкою певних дій які виходять зі стратегічного маркетингу, контролю на підприємстві, бюджетування, обліку, організаційних процесів.

У першу чергу розглядається питання постановки курсу діяльності процесів відповідно до цілей підприємства.

Дуже часто при порівнянні функціонального та процесного підходів, формується думка що ці два методи є взаємовиключними. Але, тут необхідно розпочинати із базових понять «Функція» і «Процес», це надає змогу зробити висновок, що ці два методи є взаємодоповнюючими. Коли використовуються технології функціонального методу, рішення задачі з'являється коли буде правильно поставлене питання «Що робити?», в свою чергу процесний підхід формує відповідь на питання: «яким чином це виконувати?».

Для того щоб робити висновки і приймати управлінське рішення необхідно мати чітке розуміння підприємства як ПЕМ структури, що розглядається через призму процесного та функціонального підходів. Це особливо актуально для корпоративного управління у якому існує багатокomпонентне ПЕМ, де компоненти мають різні характеристики.



Рис 1.7 Схематичне зображення процесного підходу

Особливість і унікальність процесного підходу полягає у способі появи функцій, їх формування відбувається не довільно, це певна структурована система. Таким чином створюється управлінський цикл який розуміє під собою наявність етапів та функцій. Він відбувається наступним чином:

- 1) Збір інформації – обґрунтування цілей управління, розробка цілей та методів їх виконання, створення соціальної діагностики;
- 2) Прийняття управлінського рішення. Процес який включає у себе логіко-розумовий, організаційно-правовий, емоційно-психологічний аспекти;

3) Організаційна діяльність що спрямована на створення об'єкта та суб'єкта управління, іншими словами: створення системи керуючої і системи якою будуть керувати;

4) Регулятивний процес. Підтримка, розробка методів вдосконалення управлінської системи;

5) Облікова система. Включає у себе обробку інформаційних даних, та перетворення їх у кількісний показник;

6) Система контролю. Система що допомагає корегувати курс та відстежувати відповідність процесів функціонування вже прийнятим рішенням, та визначає результати.

На сьогоднішній процесна методологія вважається однією з самих прогресивних, з цієї причини, її застосовують у більшій кількості відомих сфер діяльності. Метод дозволяє знаходити наслідки та причини виникнення проблеми, визначити де і коли вона відбулась і яка частина системи винна у цьому.

Тепер слід зазначити позитивні та негативні риси кожного з переглянутих підходів.

Системний підхід – негативні риси:

1) Незначна орієнтованість на створення певного іміджу працівників, що є сильним фактором демотивації.

2) Нерівномірна інтеграція важливих функції управління за горизонталлю (оцінка, набір, розвиток персоналу, винагорода, мотивація). Управлінці виконують данні завдання за межами комплексного підходу.

3) Незначне залучення керівників лінійного типу і робітників до розробки та впровадження концепції управління.

4) Не звертання уваги до змін цінностей людей, байдуже ставлення до задач та цілей різних людей та груп.

5) Впровадження і використання дорогих технологій, перехід на використання технологій що автоматизують процес управління, виробництва.

б) Не робить розклад зв'язаних процедур ні на «вході» з процесом постачання, ні на «виході» у зв'язку з покупцями та замовниками.

Системний підхід – позитивні риси:

1) Встановлення головної мети та завдань функцій управління підприємством.

2) Підкорення встановлених правил меті та діяльності підприємства.

3) Спостереження за елементами як за системою взаємозв'язаних елементів.

4) Застосування певних розробок на різних рівнях. Розгляд окремих елементів підприємства як цілісних систем.

5) Зосередження уваги на слабих частинах. Структурування проблеми. Пошук оптимальних можливостей вирішення проблеми.

Процесний підхід – недоліки:

1) Вимагає великого обсягу фінансування при переході на процесну концепцію управління.

2) Наявність труднощів щодо сприйняття процесної концепції працівниками.

3) Важкий процес реалізації підходу, складність полягає у необхідності документації кожного процесу.

4) Недостатня увага та прототипізація процесним підходом взаємозв'язку між окремими елементами управління, зображення змін у підприємстві, реалізації головної мети підприємства.

5) Критерії оцінки ефективності мають вагу тільки при розгляді конкретного процесу.

б) Звуження компетенції працівників та зниження можливостей росту у рамках підприємства.

Процесний підхід – переваги:

1) Висока якість управління бізнесом, відбувається через чітке розуміння «хто відповідальний» за кожен крок.

2) Зменшення великої кількості функцій, що потрібно контролювати. Відбувається за рахунок наявності відповідальності менеджера окремого проекту.

3) Оптимізація та застосування централізованого та децентралізованого підходів.

4) Зменшення рівню ризику вдосконалення через управління цілісним процесом, що створює єдиний ланцюг з безлічі інших процесів та відділів.

5) Уникнення фрагментарної відповідальності, через призначення менеджера до конкретного проекту.

6) Процесний підхід до управління дає змогу для більшого контролю ресурсної бази і часу, необхідного на виконання робіт.

7) Враховує динамічний розвиток організації та навколишнього середовища.

8) Природне скорочення витрат на управління. Це досягається за рахунок прибирання «функції дублікатів» та зайвих елементів у ланцюгу управління.

9) Створення горизонтальної структури управління з невеликим ланцюгом ієрархії, в основі якої полягають бізнес процеси.

Вище була наведена характеристика сильних та слабких сторін системного і процесного підходів до управління підприємством і вдосконаленню ефективності його діяльності. Обидва принципи мають практичне використання. Також існують випадки коли підприємство застосовує декілька принципів управління, це стосується не тільки процесного та системного підходів, також поєднують і інші:

- Функціональний;
- Ситуаційний;
- Традиційний.

Але найбільшої відомості у сучасному світі набув саме процесний підхід до управління. Більшість сучасних практиків все більше починають звертати увагу на застосування та впровадження процесного підходу до підприємства,

також існує думка що це стається з причини що впровадження процесного підходу є обов'язковою умовою для отримання сертифікації якості продукції.

### 1.3 Зміст і структура стратегічного плану

Однією з головних умов досягнення стратегічної цілі підприємства є правильно структурований та змістовний стратегічний план.

Стратегічний план передбачає розвиток місії і передбачення, визначення зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх позитивних і незадовільних сторін підприємства, визначення довгострокових цілей, розробку альтернативних стратегій і вибір конкретних стратегій для використання.

Реалізація стратегії - це етап формування тактичних цілей, він мотивує робітників і розподіляє ресурси таким чином, щоб могла бути досягнута стратегічна ціль. При цьому формується, розвивається і підтримується корпоративна культура, яка сприяє реалізації стратегії. Також створюється організаційна структура управління, розподіляються маркетингові зусилля, готуються бюджети, розвивається інформаційна система. Персонал мобілізується для того, щоб реалізувати вибрану стратегію.

На стадії стратегічного контролю здійснюється аналіз того, наскільки добре прийнята стратегія, наскільки повністю вона виконана.

Перша проблема, з якою стикаються на підприємстві у питанні складання плану є розуміння того, яким він має бути, яку структуру повинен мати та з чого складатись.

Стратегічний план має бути:

- 1) визначеним у часовому періоді, з орієнтацією у майбутнє;
- 2) визначеним за витратами;
- 3) гнучким до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- 4) чітким, логічним;
- 5) можливим для реалізації.



Окремими пунктами слід відзначити, яким стратегічний план бути не може:

- 1) п'ятирічним планом розвитку для будь-якого підприємства;
- 2) жорстко сформульованим;
- 3) трактатом з історії бізнесу (кожне підприємство – індивідуальне).

Неправильно сформований план може дезорієнтувати. Якщо не зважати на внутрішні та зовнішні зміни, які відбуваються протягом певного періоду, не використовувати конкретні заходи для реалізації плану, то у такому випадку процес можна вважати марним.

«Зрізи» стратегічного плану:

**Часовий.** Передбачає наявність довгострокових планів, програм та проектів. Для їх реалізації використовують середньо та короткострокові плани та бюджети.

**Функціональний.** Визначаються напрямки та темпи розвитку функціональних підсистем.

**Ресурсний.** Передбачаються потреби в ресурсах певних підрозділів/виконавців.

**Виконавчий** – будується ієрархія, так звана система стимулювання, де вказане коло всіх залучених працівників.

Існує досить багато визначень стратегічного плану, які сприяють кращому розумінню поняття:

- 1) міст, який пов'язує внутрішнє середовище організації із зовнішнім;
- 2) формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- 3) «путівник» підприємства, який розробляється самостійно, щоб прорахувати кроки до досягнення мети а також для формування стратегії;
- 4) відображення ринкового клімату, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;

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

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

7) інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб[6].

Структура стратегічного плану:

1. Складений загальний стратегічний план організації. Він повинен включати такі основні напрямки та орієнтири:

а) маркетингову стратегію;

Вона охоплює такі спектри: концепцію стратегічного маркетингу, функції та завдання відділу маркетингу, технологію та результати стратегічної сегментації ринку, стратегію ціноутворення, прогноз цін на товари, які виробляє підприємство, вибір методів і способів дистрибуції товарів, стратегію стимулювання збуту, стратегію реклами, аналіз маркетингу конкурентів.

б) стратегію визначення конкурентних переваг;

Завдання, які охоплює дана стратегія: аналіз макросередовища, та мікросередовища підприємства, аналіз технічного, технологічного та організаційного стану. Як результат, необхідно виокремити основні конкурентні переваги, які стануть базисом для виконання стратегічних завдань.

с) стратегію оновлення товару;

Опис наукових підходів, принципів, методів, технологій які можливо застосувати для оновлення продукції підприємства. Формується стратегія підвищення якості продукції, також важливим завданням при цьому є ресурсозбереження.

д) стратегію розвитку виробництва;

Включає в себе аналіз організаційно-технічного рівня виробництва та соціального розвитку колективу.

е) стратегію забезпечення виробництва;

Методичне, інформаційне, ресурсне та правове забезпечення виробництва, налагодження зв'язків з постачальниками, розробка стратегії забезпечення нормативно-методичною документацією. Також стратегія включає техніко-економічне обґрунтування та узгодження етапів реалізації стратегії забезпечення необхідними ресурсами.

f) стратегію міжнародної діяльності;

Розкриває стратегічні цілі експортера, імпортера, прогнозування та вибір стратегії, її обґрунтування та узгодження.

g) стратегію розвитку менеджменту підприємства

Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за останній період часу; виявлення слабких місць в структурі, аналіз зв'язків компонентів системи менеджменту

2. Стратегічний план визначення та розвитку конкурентних переваг, що включає:

- стратегічний план досліджень
- стратегічний план диверсифікації;
- стратегічний план поглинання та злиття;
- стратегічний план ліквідації;
- стратегічний план з персоналу підприємства;
- стратегічний план по інформаційному забезпеченню;
- стратегічний план розвитку виробництва;
- стратегічний план з маркетингу;
- стратегічний план по фінансах;
- стратегічний план розвитку системи управління.

3. Плани поточної діяльності.

4. Плани виконання стратегічного плану (планів, проектів, програм).

Операції та процедури стратегічного планування:

1. Підготовка до роботи.

- a. аналіз рівня планової роботи;
- b. визначення переліку задач с планування;

- c. формування групи для подальшої реалізації;
  - d. навчання персоналу;
  - e. видання наказу на виконання роботи.
2. Виявлення проблеми в підвищенні конкурентоспроможності та у процесі формування цілей.
- a) маркетингові дослідження ринку;
  - b) визначення тенденції розвитку рівня товару;
  - c) виявлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність продукції;
  - d) визначення ресурсних можливостей підприємства.
3. Пошук інформації.
- a. визначення вимог до інформації;
  - b. визначення джерел інформації;
  - c. визначення каналів отримання необхідної інформації;
  - d. забезпечення доступу до інформації;
  - e. збір та використання інформації.
4. Обробка інформації.
- a) перевірка повноти інформації;
  - b) перевірка актуальності інформації;
  - c) перевірка достовірності;
  - d) якісний аналіз інформації;
  - e) фільтрування інформації.
5. Встановлення можливостей ресурсного забезпечення.
- a. аналіз умов реалізації цілей;
  - b. прогнозування можливих потреб у ресурсах;
  - c. прогнозування організаційно-технічного розвитку виробництва.
6. Ранжування цілей
- a) побудова «дерева цілей»;
  - b) визначення наукової новизни та практичної цінності стратегії;
  - c) визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей;

- d) впорядкування цілей з урахуванням ієрархії;
- e) розробка проекту забезпечення «дерева цілей».

#### 7. Постановка планових завдань

- a. уточнення складу виконавців планових завдань;
- b. закріплення завдань за конкретними виконавцями;
- c. визначення дедлайнів реалізації завдань;

#### 8. Оформлення необхідних документів

- a) вибір форми документа: технічне завдання, план і т.д;
- b) виконання додаткових розрахунків, їх обґрунтування;
- c) оформлення проекту документу, його обговорення та затвердження;
- d) доведення документу до виконавця.

#### 9. Реалізація, мотивація, контроль за процесом.

- a. організація виконання планових завдань;
- b. облік та контроль їх виконання;
- c. мотивація;
- d. забезпечення зворотного зв'язку[4].

Із самого початку стратегічне планування набуло форму системи «прогнозування - програмування - бюджетування», де відобразилася спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки і виконання. Ця достатньо поширена система продемонструвала свою ефективність в Пентагоні. Незважаючи на багато загальних рис (цільова спрямованість, орієнтація на виконання комплексних стратегій, великі годинні характеристики, необхідні для їх здійснення, характер вірогідності результатів, високий рівень витрат на дослідження і розробку і так далі), стратегічні плани і програми - це не одне і те ж (табл. 1.3).

Перш за все, 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).

Окремо слід акцентувати увагу на відмінності стратегічних планів від

програм і проектів.

Таблиця 1.3 -

Відмінності стратегічних планів і програм (проектів)

Характеристики	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що розв'язуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді (з урахуванням обмежень)	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 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
Орган управління (розробки та контролю)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно із спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	Виконавець-ініціатор програми із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове та ресурсне забезпечення	Діюча система забезпечення підприємства, розподіл наявних ресурсів між розділами плану	Залежно від типу програми

Стратегічна програма - це координуючий адресний документ, який є економічно і науково обґрунтованою системою зв'язаних між собою, і націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально-економічних, науково-технічних і організаційно господарських), злагоджених за термінами і виконавцями (співвиконавцями), а також забезпечених необхідними фінансовими і матеріально-технічними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів, зміст яких залежить від типу і спрямованості програми на виконання певних стратегій.

Програмне завдання - це наповнена конкретним змістом визначено дію, направлену на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаній з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовані і встановлені виконавці (співвиконавців), терміни і необхідні об'єми всіх видів ресурсів.

Оскільки стратегічні програми - це складні за змістом і структурою планові документи, слід використовувати сучасні методи щодо їх обґрунтування, що викликає потреба в їх формалізації. Основна увага при цьому повинна бути зосереджена на цільовій орієнтації стратегічних програм, які є реалізацією цільового підходу до планування. Цільова і стратегічна програми за основними параметрами і сферами застосування дуже схожі і можуть розроблятися на одній методологічній основі.

Цільова програма - структурована сукупність графа «цілі - стратегії-заходи і набору характеристик, які є пов'язаними з цією структурою.

Проект - одноразова сукупність цілей, стратегій, задач і дій, що має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення фахівців певного профілю.

Проекти повинні відповідати таким вимогам:

забезпечення одночасного виконання технічних, економічних, організаційних і інших вимог;

наладка зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків: «цілі-задачі-ресурси», - що потребують чіткої координації робіт;

визначення термінів початку і завершення проекту;  
 подолання обмежень по критичних ресурсах;  
 запобігання конфліктам в процесі виконання проектів серед виконавців  
 різної професії.

Управління проектами - науково-практична діяльність по визначенню цілей і організації робіт груп людей так, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

Як вже наголошувалося, програми і проекти мають багато загальних рис. Стратегічна програма (проект) матиме щонайвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми (проекту), виявлятимуть собою системну цілісність, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення і взаємопосилення, тобто досягнення синергії.

Характеристики стратегічної програми (проекту) - це набір визначальних для певної програми (проекту) кількісних і якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми (проекту) і оцінкою результатів її виконання.

Щоб кількісно і якісно виразити характеристики програми (проекту), які фіксують стан об'єкту управління в процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні і якісні показники, конкретизують прогностичні оцінки розвитку об'єкту, для якого розробляється програма або проект.

Доцільно виділяти такі програми і проекти в діяльності організацій:

1) направлені на контрольовані внутрішні чинники: • програма автоматизації праці;

програма зниження витрат;

програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів;

програма введення днів «ефективності» для залучення робочих до процесу вдосконалення виробництва і так далі;

2) направлені на зовнішнє середовище:

програма створення страхових запасів з використанням іноземних джерел ресурсів;



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

Аналогічно можна розглядати перелік проектів:

1) направлені на внутрішнє середовище - проект створення нового виду продукції:

проект освоєння процесу складання дизельних моторів з імпортних комплектуючих з поступовим перенесенням виробництва деяких з них на власні виробничі потужності;

проект розробки нової технологічної лінії і так далі;

2) направлені на зовнішнє середовище:

проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів;

проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів;

проект створення торгової сіті і так далі.

Зараз широкий додаток в успішних фірмах Заходу і Сходу набув автоматизоване планування процесу виробництва, яке дозволяє на практиці виконувати один з ключових принципів стратегічного управління, - альтернативність планів.

Розрізняють варіаційне і генерує планування процесу виробництва (ППВ)

Варіаційне ППВ означає створення програм для розробки спектру альтернативних варіантів планів для системи ППВ. Варіанти планів зберігаються на електронних носіях, що дозволяє з потреби вносити у них корективи.

Генерує ППВ - складніший підхід порівняно з варіаційним ППВ. Цей метод передбачає використання такого програмного забезпечення, яке використовує інформацію про широкий спектр техніко-економічних характеристик виробничого процесу, включаючи опис устаткування, інструментів, деталей, а також технологічних і організаційних операцій.

Як вже наголошувалося, лише взаємопов'язана системи стратегічних,

поточних і оперативних планів дає можливість здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів, а також відмінності в їх змісті ілюструє рис. 1.8.

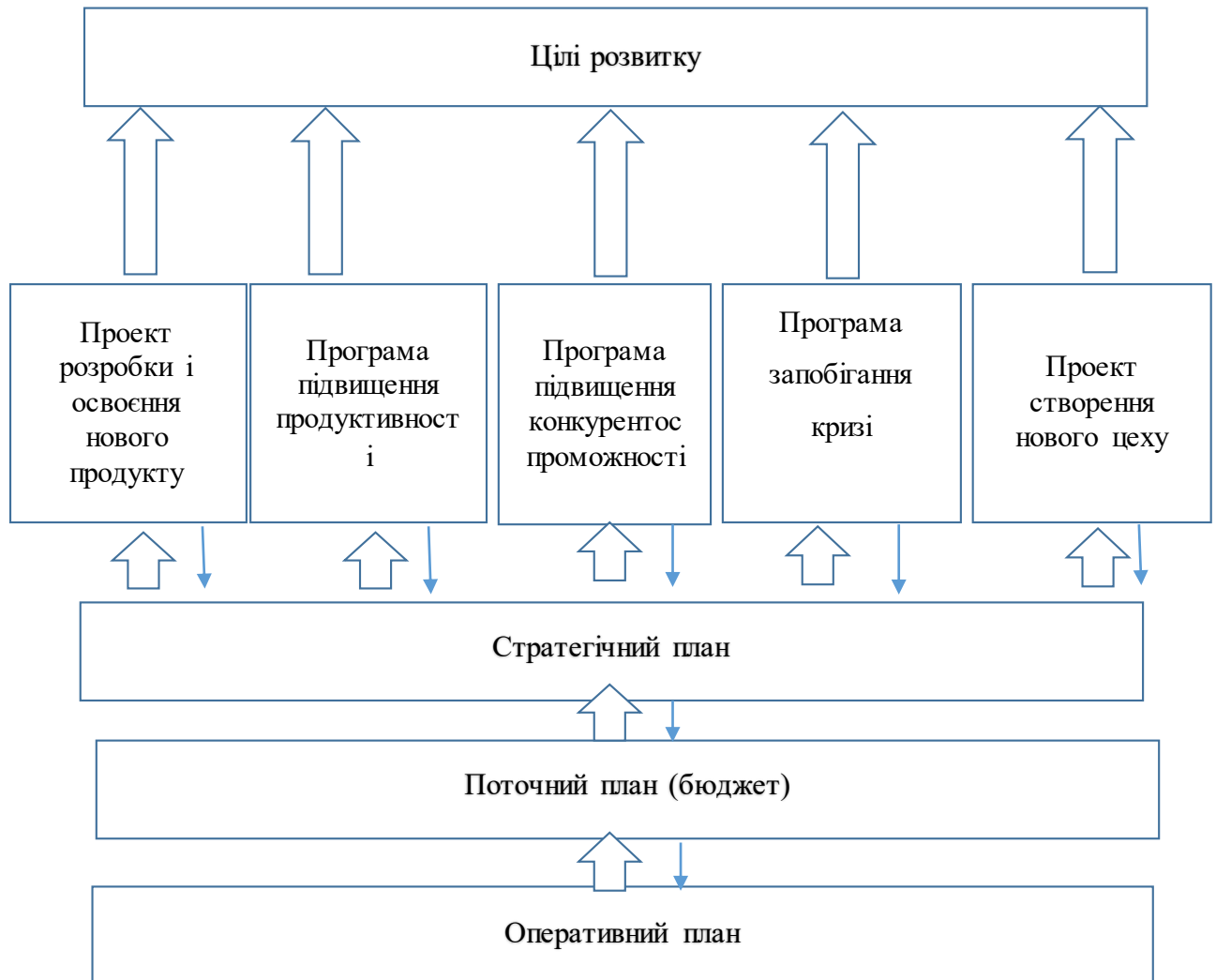


Рис. 1.8 Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку і системи планів, проектів і програм ( - процес досягнення цілей; - процес формування планів)

Сучасні інформаційні технології створюють умови для більш широкого упровадження стратегічного планування в практику роботи організації різного типу.

Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються через систему стратегічних, поточних і оперативних планів. Система стратегічних, поточних і оперативних планів організації наведена на рис. 1.9.

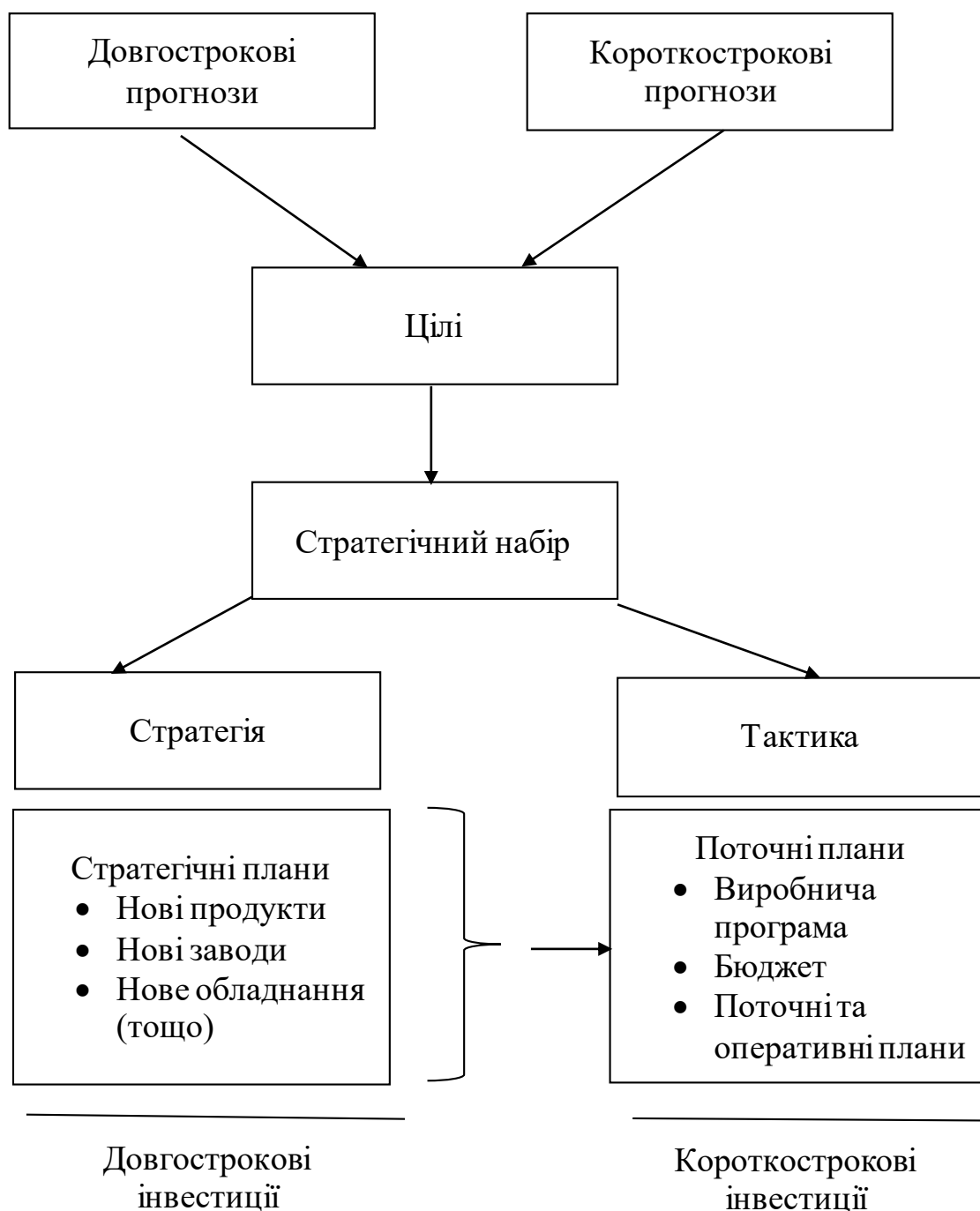


Рис. 1.9. Зміст і зв'язок стратегічних і поточних планів підприємств

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення і корекції стратегічних планів з обліку конкретної ситуації, яка склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей і завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних установок. На цій підставі можна затверджувати, що повинні

існувати, оперативні тактичні плани і бюджети, без яких неможливе розвиток підприємства.

Так, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах (півріччя, квартал, місяць), в яких детально розраховуються цілі і завдання, поставлені в стратегічному плані. Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченості їх матеріальними ресурсами, ступені завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. В календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт по споруді нових підприємств, тобто зв'язок з планами науково-технічного і організаційного розвитку.

Потрібно відзначити, що квартальні і місячні плани традиційно визначають межі, в яких кожний цех робить звіт перед керівництвом підприємства про факти виконання своєї виробничої програми, а отже, про досягнення кількісних і якісних показників роботи. Цим самим підбиваються підсумки реалізації загальних цілей підприємства, окремих цілей і завдань кожного цеху. До планів із збуту продукції і надання послуг включаються показники з експорту продукції, зарубіжному ліцензуванню, наданню технічних послуг.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно строком на один рік або на більш короткий термін по кожному окремому підрозділу (наприклад, СХЦ), а потім вже об'єднуються до єдиного бюджету або фінансового плану фірми, підприємства.

Бюджет і його формування - важливі елементи в циклі контролю і планування, який можна описати так: процес взаємодії, в ході якої на певний період встановлюються види діяльності і необхідні для них засоби в кількісному виразі (частіше всього за допомогою фінансових показників), тобто їх розмір фіксується в бюджетах, за допомогою цього визначається відповідальність менеджерів за виконання тих або інших робіт, тобто контроль.

Бюджетні пропозиції складаються на підприємстві на різних рівнях. Будь-який підрозділ організації може скласти свій бюджет; такий бюджет нерідко розглядається як своєрідний план-договір між менеджерами різного рівня, де їх завдання, обов'язки і відповідальність перекладаються на мову конкретних дій, які потрібно реалізувати в майбутньому протягом певного періоду.

В загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:

- 1) загальні цілі (у тому числі об'єми продажу);
- 2) підготовка відділами і підрозділами оперативних кошторисів;
- 3) аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах;
- 4) підготовка загальних бюджетів з постатейним обліком ресурсів і використанням фондів.

Можливості виконання певного об'єму робіт, передбачених стратегічними планами, визначаються наявними ресурсами (чи тими, які може привернути підприємство в плановому періоді), а також кошторисами витрат, необхідних для виконання цих робіт.

Під час складання кошторису потрібно оцінити (але виконати розрахунки в різних варіантах) вплив таких чинників:

можливих інтервалів зміни окремих видів витрат, приречених змінами на ринку;

варіантів постачання сировини і матеріалів з різних джерел;

застосування різних методик планування витрат на виробництво. Варіанти розвитку подій і розподілу ресурсів між окремими напрямками, відображено в системі альтернативних планів.

Альтернативні плани - це заздалегідь спрогнозовані і кількісно визначені найвірогідніші варіанти розвитку подій, втілені у відповідну систему заходів, розроблену для кожного з варіантів, які повинне здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (у разі зміни параметрів макро- і мікросистем, в умовах кризи і так далі) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному і операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на питання: «Що буде, якщо...?». Так, підприємство планує створити наступного року 10 нових збутових крапок, для чого розроблений основний план. Проте, зважаючи на різні обставини, потрібно розробити, щонайменше, ще два варіанти планів: для негативного (на основі песимістичного прогнозу) і сприятливого (на основі оптимістичного прогнозу) розвитку подій. В першому випадку (при зростанні інфляції, падінні життєвого рівня населення, а також збільшенні неплатежів між підприємствами і так далі) підприємство може розраховувати на забезпечення ефективної діяльності не більш як 2-3 додаткові торгові крапки (можливо, і не потрібно орієнтуватися на збільшення об'ємів продажу і відкриття нових крапок). В другому випадку (при зниженні інфляції і зростанні виробництва, стабілізації або підвищенні життєвого рівня) підприємство може сподіватися на те, що навіть 15 нових торгових крапок зможуть ефективно функціонувати, підвищивши загальні характеристики діяльності підприємства за рахунок більш активної діяльності на ринку. Обидва випадки повинні бути оформлено у вигляді альтернативних планів зі всіма необхідними обґрунтуваннями і розрахунками.

Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

1. Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів.
2. Ідентифікація можливих подій (оцінка вірогідності їх настання), які впливають на зміст і годинні характеристики плану.
3. Розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу вірогідність.
4. Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану.
5. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів і, у разі потреби, введення альтернативного плану.

Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі

організаційні плани, технологічні схеми ухвалення рішень.

Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді планових завдань програм або проектів для виконавців і співвиконавців. Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані одноразові плани, які є етапами на шляху досягнення цілей.

Постійно діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу. До таких типів планів можна віднести план проведення засідань правління, представлення звітної документації, відновлення інформаційної бази і так далі.

Технологічні схеми ухвалення і узгодження рішень - це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи і процедури ухвалення і виконання типових рішень для наявної організації.

Окремо варто розглянути так звані «плани формування планів», які виявляють собою врегульовану послідовність процедур щодо розробки планових документів різного типу.

Технологічні процедури з розробки планів програм і проектів - це стандартні, постійно діючі плани, в яких безумовно послідовність етапів з розробки і узгодження планів, проектів і програм різних типів. Вони частіше всього існують у вигляді постійно діючих планових календарів.

Процес розвинутого планування передбачає наявність «плану розробки плану», який дає можливість значною мірою уникнути випадковостей, свідомо сформувати плани подальшої діяльності підприємства. В «плані розробки плану» встановлюється порядок здійснення робіт з визначенням змісту інформації, яку потрібно надати окремим виконавцям в певні терміни з метою формування загального стратегічного плану підприємства.

Окреме місце займають так звані організаційні плани, які є зв'язуючою ланкою між процесом планування і виконанням планів.

Організаційні плани постійно діють. В них описані правила і процедури виконання окремих видів діяльності, які існують в організації. Вони пов'язані з

іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями і так далі).

Організаційні плани формуються на таких принципах. Розробка стратегій по окремих напрямках діяльності - процес, в якому беруть участь лінійні і функціональні ланки підприємства залежно від типу ОЗСУ (розподілу повноважень і рівня самостійності окремих напрямів і наявності управлінського апарату, який здійснює керівництво діяльністю окремого напрямку). Доцільно призначити лінійного керівника, який відповідає за окремий напрям виробничої збутової діяльності, а також, залежно від об'ємів управлінської праці, - функціональні посадовці або ланки, тобто формувати виробничий управлінський підрозділ і ланки. Керівник і функціональні фахівці (якщо такі є) визначає цілі для підрозділів, який відповідає за певний напрям діяльності, стратегії і їх виконання. Окремо потрібно сказати про ступінь самостійності окремих підрозділів в розробці стратегій різного типу.

В диверсифікованій фірмі рівень узгодження окремих стратегій залежить від типу диверсифікації, яка зумовлює тісноту взаємозв'язку між окремими виробничими управлінськими формуваннями і, зрештою, їх самостійність. Інтервал рішень щодо впливу на стратегічні процеси в нижніх (виконавських) ланках підприємства міститься в інтервалі: від прямого впливу на розробку стратегічного плану у напрямі діяльності (діяльність в СЗ згідно з продуктовою товарною стратегією) як санкції вищого керівництва для досягнення централізовані певних (відібраних на основі аналізу «портфеля») стратегічних напрямів розвитку (це можливо при тісному зв'язку окремих СЗ) до ініціативної розробки стратегічного плану в більш менш автономному підрозділі, який потім узгоджується в центральному апараті управління (при цілком незв'язаними між собою СЗГ).

При цьому на забезпечувальні стратегії (ресурсні і функціональні) безпосередньо впливають лінійні керівники відповідальних функціональних підрозділів. Вони делегують повноваження щодо розробки цих стратегій своїм підлеглим, які працюють на певних ділянках. Одночасно доводяться параметри



загальних (для даного підрозділів) стратегій і передаються повноваження щодо розробки відповідних планів (або їх розділів). Організаційні плани розробляються для забезпечення виконання основних планів.

Через організаційні плани забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів, тому ніж раніше буде зроблено «підключення» виконавців до процесу планування, тим більш активну участь вони прийматимуть у виконанні запланованих робіт.

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, багатоваріантні розрахунки яких дають можливість ухвалювати рішення щодо вибору того або іншого варіанту розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники.

Техніко-економічні показники (ТЕП) - це система характеристик, що кількісно визначає функціонування і розвиток організації (підприємства, сукупність або частини їх). ТЕП в конкретних умовах цифрових значеннях:

- ціль розвитку;

- характеризують окремі стратегії;

- допомагають досягти збалансованості стратегічного набору;

- встановлюють динамічну взаємодію між окремими розділами документів стратегічного типу (планів, проектів, програм) з поточними і оперативними календарними планами;

- дозволяють встановлювати і контролювати конкретні завдання для виконавців;

- є базою для аналізу і оцінки рівня досягнення результату і так далі. Зв'язок між окремими планами (підрозділами стратегічного плану), а також між планами і проектами (програмами) здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього потрібно забезпечити виконання всіх підрозділів плану, досягти кінцевих результатів за окремими видами робіт (завданнями). Крізні показники дають можливість встановлювати однозначні для сприйняття

контрольні крапки - визначений рівень певних показників. Значать, що розрахунок планових і фактичних показників дає кількісне визначення планів, створює умови для організації ефективного контролю за діяльністю як окремих ланок підприємства, так і всього підприємства. Зіставлення планових і фактично досягнутих параметрів системи, щодо якої здійснюється плановий управлінський вплив, допомагає визначити темпи руху в певному через стратегічні орієнтири напрямі.

Основні показники окремих розділів стратегічних планів такі:

план маркетингу - об'єми і приріст продажу, частка ринку і її зміни, витрати і ефективність роботи служби маркетингу, ціни і їх динаміка і так далі;

план з виробництва - обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема, сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва і так далі;

фінансовий план - прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA і т. ін.), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості і так далі;

план по персоналу - чисельність, структура, текучість кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації і так далі;

план з НДПКР - науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження і розробок, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу і так далі.

Контрольні крапки знаходять своє відображення в характеристиках організаційних планів. Організаційні плани містять інформацію:

зміст роботи (в певному порядку);

годинні характеристики;

виконавці (співвиконавці);

механізми і форми контролю;

механізми внесення коректив.

Оргплани існують в різних формах, у тому числі - мережних графіків,

інструкцій по виконанню і так далі.

Наявність оргпланів (як розробки планів, так і їх виконання) створює умови для виконання стратегій і досягнення поставлених цілей.

Сукупність стратегічних, поточних та оперативних планів дає ефективний результат та сприяє позитивним змінам в організації.

Поточні плани. Конкретизують, доповнюють та за необхідністю коригують стратегічні плани враховуючи конкретну ситуацію. Даний тип планування визначає проміжні цілі та завдання, формулює заходи для досягнення, являється інструментом реалізації стратегічного плану[5].

Короткострокові (поточні) плани є деталізацією середньострокових планів. Вони розробляються на всіх рівнях управління підприємством за повною номенклатурою кількісних і якісних показників.

Ці плани також містять конкретні способи використання ресурсів підприємством, необхідних для досягнення в поточному періоді цілей, передбачених довго- і середньостроковими планами.

Виробнича програма підприємства деталізується в календарних планах. В них детальніше розраховуються цілі та завдання. Вони формуються на основі відомостей щодо замовлень, матеріальних ресурсів, інформації щодо ступені завантаження виробничих потужностей. Також у календарних планах передбачаються фінансові ресурси на реконструкцію функціонуючих потужностей, заміну устаткування, виконання додаткових робіт, якщо це необхідно[7].

Квартальний вид плану передбачає межі, в яких кожен підрозділ звітує перед вищим менеджментом про деталі виконання робочої програми. На цій основі робляться висновки щодо реалізації загальних цілей підприємства, про досягнення кількісних та якісних показників, куди також входить інформація про експорт продукції, тощо.

Оперативні плани. Їх реалізація відбувається через систему бюджетів та фінансових планів, які складаються окремо для кожного підрозділу та формуються єдиний план організації.

Успіх проекту, особливо на рівні команди, відбувається після того, як буде розроблений надійний оперативний план. Без оперативного плану члени команди можуть втратити з поля зору розклад і завдання, бюджети можуть різко зрости, і може виникнути безлад. Отже, щоб переконатися, що проект добре виконаний, необхідно знати як скласти ефективний операційний план.

Оперативне планування — це те, що відбувається, коли команда або відділ використовує стратегічний план компанії та розглядає його під мікроскопом. Він орієнтований на майбутнє: він визначає бюджети та цілі відділу, щоб забезпечити успіх стратегічного плану за допомогою конкретних командних заходів на наступні 1-3 роки.

Оперативні плани найкраще працюють, коли весь відділ бере участь, призначаючи терміни виконання завдань, вимірюючи цілі на успіх, звітуючи про проблеми та ефективно співпрацюючи. Вони працюють ще краще, коли є зв'язок між відділами, щоб забезпечити безперебійну роботу всієї машини, коли кожна команда досягає свого еталону.

До переваг операційного планування можна віднести наступне: кожен план має величезний вплив на всіх задіяних членів команди, і деякі з них можуть бути як на користь, так і на шкоду компанії. Якщо це шкодить їм, краще з'ясувати це якомога швидше, щоб компанія могла змінити свій операційний план. Але в цьому вся суть оперативного планування: компанія може бачити вплив операцій на прибуток бізнесу в режимі реального часу або за кожним контрольним показником, тож ви точно знаєте, коли потрібно змінити.

Оскільки оперативні плани будуються з метою виділення коштів, ресурсів і персоналу на кожний 1-3-річний період, усі кроки, які має включати оперативний план, повинні в кінцевому підсумку служити цим зусиллям.

Як і в будь-якому проекті, процес оперативного планування найкраще почати з бачення. Основні характеристики оперативного плану в ньому включають завдання для досягнення конкретних, чітко визначених цілей, а також управління персоналом, щоб забезпечити їх функціонування на оптимальному рівні. Побудувати оперативний план зручно за допомогою

діаграми Ганта. ProjectManager допомагає вам візуалізувати операційний план, надаючи повнофункціональні діаграми Ганта, щоб компанія могла будувати чіткі часові рамки з чіткими призначеннями завдань.

Щоб почати будувати свій операційний план, необхідно проаналізувати цілі компанії. Метою оперативного плану є вирішення п'яти основних питань:

Який бюджет?

Де зараз команда? Відповідь слід дати з точки зору бюджету, ресурсів і з точки зору члена команди.

Де хоче бути наша команда? Якою команда прагне стати наступного року, через два роки, через три роки тощо.

Як добрати команду?

Які показники використовувати для вимірювання прогресу? Це може включати терміни запуску продукції, кількість виготовлених товарів, кількість закритих випадків обслуговування клієнтів, кількість отриманих 5-зіркових відгуків, кількість нових клієнтів, збільшення доходу на певний відсоток тощо.

Щоб відповісти на ці запитання, потрібно опитати членів команди, поставивши їм ці запитання, а потім класифікувати їхні відповіді. Розташувати їх відповіді необхідно за пріоритетами в квадранті: Найлегше виконати —> Найважче виконати, і найважливіше для виконання —> Найменш важливе для виконання. Саме тоді цілі компанії почнуть формуватися і вирішуватися. Наступним кроком повинно стати визначення бюджету і людей. Після того, як цілі встановлено, важливо зазначити, що бюджет оперативного плану формується з річного бюджету відділу. Отже, з огляду на це, бюджет — це головна лінія, яку слід враховувати, коли компанія починає визначення завдань, ресурсів та розподіл бюджету для членів команди. Необхідно отримувати зворотній зв'язок і на цьому етапі, оскільки може бути хтось, який краще підходить для тієї ролі, на яку ви його поставили, або непотрібні етапи, які можна повністю виключити з процесу.

Після того, як намічено операційний план, який повинен включати чіткі цілі з результатами, графіками та персоналом, необхідним для виконання плану,

— слід описати процес, щоб звітувати про все це в міру виконання плану. Зацікавлені сторони, інші керівники відділів та керівництво повинні переглядати хід виконання операційного плану на кожному контрольному етапі — чи то щомісячно, щоквартально чи на основі проекту — тому необхідно звітувати про всі висновки та переконатися, що керівництво все ще підтримує.

Інформаційні панелі проекту можуть бути простим рішенням для швидких і точних оновлень. Як і в будь-якому добре спланованому проекті, компанія завжди повинна бути готова до змін. Якщо в процесі реалізації плану, потрапили на контрольний показник, який дав менш бажані результати, то за допомогою оперативного плану дії настільки детально розгорнуті, що можна точно зрозуміти, яка частина плану не працювала на оптимальному рівні. На цьому етапі необхідно внести корегування, залучити членів команди за потреби, отримати підтримку від зацікавлених сторін і перейти до наступного контрольного рівня згідно уточненого операційного плану. Такі коригування можна легко зробити, якщо компанія мала передбачливість скласти свій план за допомогою програмного забезпечення для планування проекту. Якщо компанії потрібно внести зміни на статичному аркуші Excel або документі Word, оновлення всіх змін може зайняти години. Програмне забезпечення для планування проектів, є динамічним інструментом, який дозволяє планувати проекти, призначати роботу, відстежувати прогрес і легко вносити зміни. Наприклад, програма ProjectManager зберігає всі ресурси в одному онлайн-розташуванні, зміни автоматично оновлюються через програмне забезпечення в режимі реального часу, що є більш зручним для використання. Незалежно від того, яку функцію використовує компанія в зазначеному інструменті, вона оновлюватиметься у всьому програмному забезпеченні. Створення та реалізація високоякісного операційного плану — це найкращий спосіб гарантувати, що ваша організація розпочне проект правильно.

Стратегічне планування проти оперативного планування Оперативне планування — це стратегічне планування, як маркетингова команда для організації — це частина цілого. Стратегічне планування охоплює ці п'ять

питань, перерахованих вище, але існує на рівні всієї компанії, щоб працювати міжфункціонально.

Стратегічне планування — це процес визначення організаційних цілей, місій і цінностей компанії (включаючи довгострокове спрямування), щоб краще зрозуміти ресурси та бюджет, які їй необхідно виділити для забезпечення ефективності плану. Це може включати визначення дій, які необхідно вжити для досягнення цих цілей на високому рівні. Далі це не розширюється — команди призначатимуть свої власні напрямки в рамках оперативного планування, щоб цей стратегічний план вищого рівня був успішним. Тому оперативне планування розроблено для підтримки цих зусиль із чіткими цілями для кожного відділу. Це включає визначення ролей кожного члена команди, цілей, які має кожна команда, щоб краще підтримувати стратегічний план організації, а також бюджет і ресурси, необхідні для його реалізації. Наприклад, бюджет стратегічного плану формується з стратегічного бюджету, а операційний — з річного бюджету команди.

Як правило, середній менеджмент керує оперативним планом, тоді як стратегічний план виконується зверху вниз. Крім того, його сфера є вузькою і може змінюватися щороку з наголосом на плануванні рутинної діяльності. Багато керівників середньої ланки найкраще розробляють і реалізують операційний план, оскільки він передбачає розгляд повсякденної діяльності, ресурсів і завдань.

Важливими елементами контролю та планування є бюджет. В ході його формування встановлюються необхідні кошти для реалізації видів діяльності підприємства. Розмір коштів і фіксується в бюджетах[9].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» побудований на базі Південно-Білозерського і Переверзевського родовищ залізних руд, відкритих Західно-Українською геологічною експедицією в 1948 році.

За оцінками геологів, запаси багатих залізних руд в Білозерському залізорудному районі становлять до 1 млрд. тон і 7 млрд. тон магнетитових кварцитів.

Своїм народженням і становленням флагман гірничодобувної підземної промисловості Запорізький залізорудний комбінат зобов'язаний тисячам кваліфікованих спеціалістів – геологам, проектувальникам, інженерам, шахтарям-першопрохідцям. Завдяки їх наполегливій праці були розроблені системи осушення і пройдено 6 шахтних стволів [10].

16 листопада 1965 року був проведений перший вибух від допоміжного стовбура для проходки горизонтального вироблення.

26 серпня 1967 року прохідницька бригада видала першу вагонетку руди. 19 жовтня того ж року видана вже перша тисяча тон, а 31 жовтня перший ешелон руди Південно-Білозерського родовища відправлений металургам «Запоріжсталі».

Перша черга комбінату потужністю 1,0 млн. т. руди на рік була введена в лад актом Державної комісії 31 грудня 1969 року.

Для видобутку руди на Запорізькому залізорудному комбінаті була прийнята камерна система відпрацювання із закладкою виробленого простору твердою сумішшю.



На підприємстві пройдено важкий шлях становлення технології видобутку – від очисних камер з запасами 80-100 тис. т. до камер в 300-500 тис. т., що дозволило скоротити витрати на підготовку камер до відпрацювання і зробити економічно виправданим випуск руди із застосуванням віброустановок[10].

У 1991 році, стався спад виробництва, виникла загроза стабільної роботи комбінату. Жорстока стагнація тривала до 1995 року. Необхідно було вирішити наступні завдання: нарощувати обсяги видобутку руди, підвищувати її якість, знижувати собівартість, знайти споживачів продукції.

Всі ці складні проблеми в роботі комбінату вдалося успішно подолати при створенні підприємства з іноземними інвестиціями у формі ЗАТ «Запорізький залізорудний комбінат», при пайовій участі словацької компанії «Мінерфін».

З'явилася можливість для технічного переозброєння виробництва. Технічним керівництвом комбінату був прийнятий курс на максимально можливе застосування самохідної техніки.

Компанія «Мінерфін» одноразово вклала в технічне переоснащення комбінату понад 18 млн. доларів США, на які було закуплено сучасну високопродуктивну бурову і вантажо-доставкову техніку, що дало можливість на більш високому рівні вирішувати технологічні завдання.

Використання самохідних машин – як на основних, так і на допоміжних виробничих процесах – дозволило досягти високого рівня механізації гірничих робіт, значно підвищити безпеку праці, поліпшити санітарно-гігієнічні умови і, в цілому, культуру виробництва.

Завдяки технічному переозброєнню було ліквідовано відставання в розтині нових глибоких горизонтів. Своєчасне введення в експлуатацію поверхів 640-740м і 740-840м з запасами руди по 30 млн. тон на кожному дозволив забезпечити подальше зростання виробництва до сьогоднішніх 4,5 млн. тон на рік.

Підвищено якість в видобутої руди і організовано понад 1000 нових робочих місць. Збільшення обсягів виробництва руди неможливо без реконструкції і переобладнання всієї лінії рудного переділу.

На підприємстві реалізований ряд заходів, що забезпечують експлуатаційну надійність і ефективність роботи всього технологічного комплексу. У 2012-2013 рр. виконано будівництво нової компресорної станції.

Щоб на довгі роки (ще 50-70 років) зберегти підприємство і збільшити обсяг видобутої руди до 6 млн. тон на рік з високою якістю, прийнятий у виробництво проект реконструкції комбінату щодо розкриття та відпрацювання Південно-Білозерського родовища до гор. 1540м і Переверзевського родовища до гор. 840 м.

Сьогодні широким фронтом в складних умовах ведуться гірські роботи на Переверзевському родовищі.

Активно розвиваються гірські роботи з підготовки до видобутку руди в поверсі 840-940м Південно-Білозерського родовища, триває будівництво комплексу Центральної групи стовбурів в поверсі 940-1140м і поглиблення ствола «Переверзевського».

Втілення в життя задуманих рішень дозволить підприємству не тільки підняти рівень видобутку, збільшити кількість робочих місць, утримувати міцне місце на ринках збуту, а й забезпечувати зростання добробуту своїх працівників.

15 травня 2014 року відбулися загальні збори акціонерів, які згідно з чинним законодавством прийняли рішення про зміну назви на підприємство з іноземними інвестиціями у формі Приватного акціонерного товариства «Запорізький залізорудний комбінат» [10].

Комбінат поставляє руду металургійним підприємствам Словаччини, Чехії, Австрії та Польщі. Головний споживач продукції підприємства в Україні – комбінат «Запоріжсталь».

Основні акціонерні товариства з іноземними інвестиціями у формі ПрАТ «ЗЗРК» – Мінерфін, Словаччина (51,2%), «Запоріжсталь» (29,5%), KSK Consulting, Чехія (19,1%)[10].

Основні виробничі показники:

- 1) видобуток – більш 4,5млн. тонн в рік;
- 2) проходка гірничих виробок – більш 21км на рік;

- 3) загальна протяжність діючих гірничих виробок на ЗЗРК – близько 300км;
- 4) буріння свердловин 400-440км в рік;
- 5) закладка виробленого простору в шахті – понад 1,1 млн. м<sup>3</sup> в рік;  
Кріплення гірничих виробок:
  - б) торкретбетон – понад 250 тис. м<sup>2</sup>;
  - 7) бетоном – понад 14 тис. м<sup>3</sup> на рік (всього за рік різними видами кріплення кріпиться більш 20км гірничих виробок) [10].

Балансові запаси багатих залізних руд в Білозірському залізорудному районі складають 581 тис. тон і 234 тис. тон магнетитових кварцитів. Вміст заліза в руді, що добувається, значно вище за якістю руд Криворізького району і інших залізорудних родовищ Європи.

Родовища розкриті з поверхні 7 вертикальними стволами завглибшки від 650 до 1150 м, а також людським, вантажним і транспортними ухилами.

Рудний поклад розкритий 24 горизонтами, протяжність непогашених гірничих виробок знаходиться в межах 310 км. Гірничі роботи ведуться в поверхах 301-1140 м.

Розробка родовищ ведеться камерною системою розробки з відбоєм руди віяловими комплектами вибухових свердловин, що оббурюють з під-поверхових горизонтів і подальшою закладкою виробленого простору сумішами, які тверднуть та дозволяють зберігати родючі землі[10].

Інформація щодо майнового стану та стану фінансово-господарської діяльності наведено у табл. 2.1. Інформація надана станом на 2020 фінансовий рік.

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, якщо орендовані засоби відсутні – це свідчить про повну забезпеченість власними основними засобами підприємства.

Таблиця 2.1 -

Інформація про майновий стан та фінансово-господарську діяльність  
ПрАТ «ЗЗРК» [10]

Найменування Основних засобів	Власні основні засоби (тис.грн.)		Орендовані основні засоби (тис.грн.)		Основні засоби, всього (тис.грн.)	
	На початок періоду	На кінець періоду	Поч. п.	Кін. п.	На початок періоду	На кінець періоду
1.Виробничого призначення	3516747	3531606	0.000	0.000	3516747	3531606
- будівлі та споруди	2495516	2474803	0.000	0.000	2495516	2474803
- машини та обладнання	815391	868861	0.000	0.000	815391	868861
- транспортні засоби	176160	161204	0.000	0.000	176160	161204
- земельні ділянки	250.000	250.000	0.000	0.000	250.000	250.000
- інші	29430	26488	0.000	0.000	29430	26488
2. Невиробничого призначення	1099.000	842.000	0.000	0.000	1099.000	842.000
- будівлі та споруди	478.000	450.000	0.000	0.000	478.000	450.000
- машини та обладнання	92.000	20.000	0.000	0.000	92.000	20.000
- транспортні засоби	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
- земельні ділянки	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
- інвест. нерухомість	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
- інші	529.000	372.000	0.000	0.000	529.000	372.000
Усього	3517846	3532448	0.000	0.000	3517846	3532448

Основні засоби відображаються за вартістю, яка відповідає вартості придбання або капітальних вкладень за вирахуванням накопиченої амортизації та резерву на знецінення, де це необхідно.

Збільшення вартості в результаті переоцінки визнається безпосередньо у іншому сукупному доході, за винятком випадків, коли це збільшення сторнує уцінку в результаті попередньої переоцінки визнану у прибутку чи збитку [11].

Таблиця 2.2 -

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

ПрАТ «ЗЗРК» 2019 р. [10]

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі	у грошовій формі	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі	у грошовій формі	у % до всієї реалізованої продукції
руда	4512000 тон	2691043.08	99.6	4494482 тон	2725030.70	99.99

На підприємстві повністю реалізується вироблена продукція. Аналіз прибутку, одержаного в процесі виготовлення продукції та її реалізації дозволяє оцінити ефективність діяльності виробництва.

Таблиця 2.3 -

Показники реалізації продукції на ПрАТ «ЗЗРК» [10]

Рік	У фізичному вимірі, тон	У грошовому еквіваленті, грн.
2018	1139368	500432118,77
2019	1194237	542607069,53
2020	1279724	596666544,7

У порівнянні з 2018 роком, в 2019 обсяг реалізованої руди зріс на 4,81%, а вже у 2020 відповідно на 7,15% в порівнянні з 2019 роком. Збільшення об'єму реалізації продукції та обсягу виконаних робіт свідчить про розвиток підприємства в цілому.

Підприємство має у своїй структурі всі необхідні для діяльності дільниці.

Дільниці, на яких безпосередньо займаються добуванням залізної руди вважаються основними, всі інші виконують роль допоміжних. Така структура дозволяє правильно розподілити наявні ресурси. Звісно, це впливає і на систему оплати праці загалом.

Таблиця 2.4 -

## Структура підприємства ПрАТ «ЗЗРК» [10]

Шахта Експлуатаційна;	Шахта Прохідницька;
Дробильно-сортувальна фабрика;	Цех закладки виробленого простору в шахті; Цех капітальних та поточних ремонтів;
Електроремонтна дільниця;	Енергоцех;
Житлово-експлуатаційна дільниця	Автотранспортний цех; Ремонтно-механічний цех;
Залізнодорожний цех;	Дільниця підготовки виробництва;
Лабораторія автоматизації технічних процесів;	Вимірювальна фізико-хімічна лабораторія;
Служба охорони;	Цех громадського харчування

Наявність 14 дільниць дозволяє підприємству безперервно та ефективно працювати цілий рік.

## 2.2 Аналіз стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат».

Побудова стратегічного плану підприємства базується на двох родовищах: південно-білозерському та переверзівському.

На даний час підприємство спирається на план розвитку від 2020 до 2055 року. Так як видобуток руди – єдиний вид діяльності підприємства, стратегічний план побудований у вигляді «сценаріїв» та графіків до них.

У таблицях наведено стратегічні цілі до 2025 року

Головні 4 розділи:

1. «Сценарій ЗЗРК» – ЦС 1 – 4,5 млн. тон/рік.

План побудовано на основі діяльності шести дільниць під номерами 4, 6, 7, 8, 11, 12.

Дільниці №4, №7, №11 – займаються проходом гірських порід, дільниця №6 – бурінням глибоких свердловин, №12 – кріпленням гірських виробок бетоном та сухим торкретом, №8 – безпосередньо добуванням руди з використанням ВДМ «ТОРО».

Таблиця 2.5 -

Стратегічні цілі до 2025 року (ЦС1)

Дільниця	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
№ 4, (м <sup>3</sup> )	65230	63444	62900	62900	58241
№ 7, (м <sup>3</sup> )	25874	25166	24950	24950	23102
№ 11, (м <sup>3</sup> )	18450	18450	18450	18450	18450
№ 6, (п.м)	369185	359077	356000	356000	329630
№12 (бетон/торк рет) (м <sup>2</sup> )	3733/143 422	3631/139 495	3600/138 300	3600/138 300	3333/128 056
№ 8, (тон)	4 200 000	4 085 000	4 050 000	4 050 000	3 750 000

2. «Сценарій ЗЗРК» – ЦС 2 – 5,2 млн. тон/рік.

Таблиця 2.6 –

## Стратегічні цілі до 2025 року (ЦС 2)

Дільниця	2020	2021	2022	2023	2024
№ 4, м <sup>3</sup>	63686	62900	62900	58241	55135
№ 7, м <sup>3</sup>	25262	24950	24950	23102	21870
№ 11, м <sup>3</sup>	18681	18450	18450	18450	18450
№ 6, п.м	360450	356000	356000	329630	312049
№12 (бетон/торк рет) м <sup>2</sup>	3645/140 029	3600/138 300	3600/138 300	3333/128 056	121226/8 275
№ 8, тон	1 220 063	1 205 000	1 205 000	1 115 741	1 056 235

## 3. Графік ведення гірських робіт по шахті «Експлуатаційна» до 2055 року.

У поданому розділі стратегічного плану детально розплановані роботи по кожній дільниці з урахуванням запасів руди на горизонтах шахти. Запас руди по горизонтам наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 –

## Запас руди по горизонтам

Горизонт	Запас руди млн,т.
340 - 480м	10,7
480 - 640м	12,2
640 - 740м	6
740 - 840м	15,6

4. Перспективний графік будівництва та розвитку стратегічних об'єктів ПрАТ «ЗЗРК» на 2020-2055 роки наведено у табл. 2.8.



Таблиця 2.8 –

Перспективний графік будівництва та розвитку стратегічних об'єктів ПрАТ  
«ЗЗРК» на 2020-2055 роки

Назва об'єкта	Вид робіт
Вантажний ствол ВС-2	прохід армування перезапуск кліті (шахтний ліфт)
Допоміжний сліпий ствол	підготовка прохід армування пуск підйомних засобів
Центральний ствол	заглиблення в межах 955/1360 м , 1360/1560 м. підготовка прохід армування монтаж штучного цілика запуск кліті запуск скіпів
Центральний ствол в межі 0-335 м.	будівництво заморожувальної станції буріння заморожувальних свердловин, монтаж колонок заморозка прохід гирла 0-30,6

Графік побудований окремо для кожного з родовищ. Метою є освоєння нових горизонтів, їх технічна адаптація до розробки. Розглянемо графік на прикладі південно-білозерського родовища.

### 2.3 Стратегічний аналіз можливостей розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

Стратегічний аналіз – важливий інструмент в управлінні підприємством. За допомогою правильного аналізу можна створити необхідний баланс між внутрішнім та зовнішнім середовищем[11].

Стратегічний аналіз – це: «... процес проведення дослідження бізнес-середовища, в якому організація діє і на саму організацію, щоб сформулювати стратегія».

Бізнес-словник BNET трактує стратегічний аналіз «... теоретично обґрунтоване розуміння середовища, в якому організація працює разом із розумінням, організація взаємодіє з навколишнім середовищем з метою підвищення ефективності організації та підвищення ефективності за рахунок збільшення спроможності організації».

Згідно тверджень професора Леса Воролла (бізнес-школа Вулвергемптона) процес проведення стратегічного аналізу часто відрізняється, але є однакові атрибути, які зазвичай з ним асоціюється:

1. Ідентифікація та оцінка даних, що мають відношення до формулювання стратегії.

2. Визначення зовнішнього та внутрішнього середовища, що підлягає аналізу.

3. Низка аналітичних методів, які можна використовувати в аналізі. Приклади аналітичних методів, які використовуються в стратегічному аналізі, включають:

- SWOT-аналіз
- PEST аналіз
- Аналіз п'яти сил Портера
- аналіз чотирьох кутів
- аналіз ланцюга вартості

- сканування раннього попередження.

Жоден інструмент не буде повністю комплексний, тому слід використовувати комбінацію інструментів для створення параметрів. У випадку з промисловим підприємством застосуємо метод SWOT. Це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Використовуючи SWOT-аналіз, слід переконатися, що: внутрішні та зовнішні фактори мають пріоритет, щоб витратити час зосередившись на найважливіших факторах. Це має значення, щоб переконатися, що високий ризик або високі загрози впливу та можливості чітко визначені та розглядаються у пріоритетному порядку.

Аналізують сильні, слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості і загрози, які підприємство може отримати із зовнішнього середовища.

Перед SWOT-аналізом постають такі завдання:

1. виявлення маркетингових можливостей;
2. визначення маркетингових загроз, розробка шляхів їх мінімізації;
3. аналіз сильних сторін підприємства й їх зіставлення з ринковими можливостями;
4. аналіз слабких сторін та пошук методів їх подолання;
5. виявлення конкурентних переваг формування мети підприємства;
6. аналіз мінливого зовнішнього середовища.

Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації.

Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому. Даний метод використовує більшість підприємств на постійній основі. Іноді це допомагає побачити та усвідомити ,здавалось би, явні та прості речі, але такі важливі при планування розвитку підприємства.

Таблиця 2.9 -

## Матриця SWOT ПрАТ «ЗЗРК»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<p>1.Наявність потенційного інвестора;</p> <p>2.Значні запаси руди та щорічне підвищення виробничих результатів;</p> <p>3.Унікальність діяльності підприємства;</p> <p>4.Господарська діяльність підприємства від сезонних змін не залежить.</p> <p>5. Підприємство єдине в Україні за даним видом діяльності</p>	<p>1.Недостатня кількість власної робочої сили;</p> <p>2.Недостатній рівень кваліфікації робітників;</p> <p>3.Брак обігових коштів;</p> <p>4.Обмежені можливості отримання кредиту.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<p>1.Розширення виробничої лінії;</p> <p>2.Вихід на нові ринки;</p> <p>3.Співпраця з імпортерами інших регіонів;</p> <p>4.Виникнення нових методів та технологій;</p> <p>5.Зниження кількості відходів продукту.</p>	<p>1.Ціни на енергоносії;</p> <p>2.Ціни на сировину та матеріали;</p> <p>3.Вартість трудових ресурсів;</p> <p>4.Тенденція відтоку трудових ресурсів;</p> <p>5.Ціни на світових ринках;</p> <p>6.Зміна рівня процентної ставки за кредитами.</p> <p>7. Основний ризик в діяльності: обмеження спроможності ПрАТ «ЗЗРК» збільшувати виробництво продукції обумовлене цінами на залізну руду на світовому ринку.</p>

Для проведення SWOT – аналізу діяльності ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» необхідно зіставити отримані чинники для визначення подальших стратегій підприємства. Обрані стратегії дозволять максимально реалізувати ринкові можливості, а також уникнути ринкових загроз, оскільки активізуються сильні сторони підприємства і нівелюються слабкі.

Наступний метод аналізу витрат та ланцюжка цінностей. Навіть для такого специфічного підприємства такий метод може принести користь. При використанні методи приділяють увагу діяльності, функціям, процесам з розробки, виробництва, доставки та маркетингу продукції[11].

Розкладаючи діяльність підприємства на окремі операції, стратегічно пов'язані дії і напрями діяльності, можна краще зрозуміти структуру витрат підприємства та визначити їх основні складові. Кожний вид діяльності у ланцюжку пов'язаний із витратами і зв'язує, є своєю чергою активи. Зіставляючи виробничі витрати підприємства й активи з окремим видом діяльності у ланцюжку цінностей, можна проаналізувати витрати.

Формування витрат за кожним видом діяльності окремо дає широкі можливості для стратегічного аналізу.

Аналізуючи динаміку витрат підприємства і порівнюючи їх із співвідношеннями у конкурентів, можна визначити певні тенденції розвитку підприємства та його конкурентів, прийняти відповідні стратегічні рішення.

У процесі аналізу виробничої діяльності використовуються показники, пов'язані з виробничими, адміністративними та збутовими витратами. Для їх порівняння також використовують відносні показники – коефіцієнти.

Коефіцієнт витрат виробництва – співвідношення собівартості реалізованої продукції і чистого доходу.

Коефіцієнт  $\text{витр. вир. на 2019 рік} = 3\,548\,307,9 \text{ тис. грн} / 3\,866\,210\,939,93 = 0,0009$

Коефіцієнт  $\text{витр. вир. на 2020 рік} = 3\,407\,320,9 \text{ тис грн} / 6\,017\,859,00 = 0,56$   
 Збільшення коефіцієнта від одного до іншого періоду (2019-2020 роки) свідчить про збільшення трудових витрат та витрат, пов'язаних з видобуванням продукції.

Для оцінки адміністративних витрат використовуємо відношення цих витрат до суми чистого доходу.

Коефіцієнт  $\text{адмін. витр. на 2019 рік} = 795\,454 \text{ тис. грн.} / 3\,866\,210\,939,93 = 0,0002$

Коефіцієнт  $\text{адмін. витр. на 2020 рік} = 1\,256\,734 \text{ тис. грн} / 6\,017\,859,00 = 0,2$

Третій метод – метод оцінки конкурентоспроможності підприємства. Його використання у межах внутрішнього ринку неможливе, оскільки обране підприємство єдине за родом діяльності у всій країні.

Можна сказати, що у випадку з промисловим підприємством доцільно використовувати метод SWOT-аналізу.

Для стратегічного планування діяльності підприємства важливим є оцінка його конкурентних переваг [12].

Існує три основні конкурентні переваги:

1. функціональні

- знання споживача
- гнучка політика ціноутворення
- ефективна збутова політика
- комунікації

2. організаційні

- організаційна структура
- досвід маркетингової діяльності

3. залежні від зовнішнього середовища

Головною сильною стороною ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» є унікальність діяльності.

Характеристики стану промислового підприємства металургійної галузі, що визначають рівень конкурентоспроможності:

1. Цільова функція – продукція, яка виробляється. На ринку існує потреба в продукції комбінату.

2. Економічна функція – характеризується рівнем попиту на продукцію, параметрами, що описують металургійну промисловість. Область цієї функції включає фундаментальну характеристику ринкової діяльності – «прибуток».

3. Технологічна функція – реалізується у формі виробничої діяльності. В рамках оцінки конкурентоспроможності виражається в одиницях праці.

4. Функція результативності – включає інтегровані і структуровані характеристики діяльності підприємства та ступінь його конкурентоспроможності.

У десятку за обсягом добичі залізної руди за 2020 рік увійшли: Австралія (930 млн. т), Бразилія (480 млн. т), Китай (350 млн. т), Індія (210 млн. т), Росія (99 млн. т), Південна Африка (77 млн. т), Україна (62 млн. т), Канада (54 млн. т), США (48 млн. т), Казахстан (43 млн. т).

Важливим є те, що конкурентів на українському ринку підприємство не має. На світовому ж конкуренцію складають найбільші у світі компанії Австралії (ВНР Billiton і Rio Tinto), Бразилії (Vale), Китаю ( Shougang Group, Gangcheng Group, Tangshan Iron ), та Росії (Лебединський та Михайловський комбінати). Порівняємо найбільш розвинені (табл. 2.10).

Запас руд на ПрАТ «ЗЗРК» за показниками найнижчий, але підприємство працює над освоєнням нових родовищ регіону. За якістю підприємство на другому місці.

Розглянемо підприємство через модель конкурентних сил М. Портера, яка включає такі складові:

1. конкуренція між підприємствами галузі
2. загроза появи нових конкурентів
3. фінансові можливості постачальників
4. купівельна спроможність споживача

## 5. товари-субститути

Таблиця 2.10 -

Порівняння основних конкурентів  
ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

	ПрАТ «ЗЗРК»	VNR Billiton	Vale (сукупність комбінатів)	Shougang Group	Лебединський ГЗК
Загальний запас руди	1 млрд тон	1,2 млрд тон	17 млрд тон	2,5 млрд тон	4,3 млрд тон
Частка заліза	62%	60%	67%	33%	34,52— 36,10 %
Добута руда за 2019 рік (млн тон)	4,5638	2,38	301,97	2,1	3,8

З п'яти перелічених складових підприємство має 100% виграш у двох підприємств за своєю діяльністю – унікальне, а його продукт досить специфічний.

Залишається загроза появи конкурентів, та проблема низької купівельної спроможності. Третя складова може стосуватися лише зв'язків з постачальниками спеціальної техніки.

Для підприємства надважливою місією є правильно надалі розвивати свої переваги, оскільки вони виконують вирішальну роль при виборі контрагента.



Таблиця 2.11 -

## Конкурентні переваги ПрАТ «ЗЗРК»

Показник	Характеристика
<b>Організаційні конкурентні переваги</b>	
досвід	на ринку з 1948 року
масштаб	дві шахти, 14 дільниць
унікальність	єдині за видом діяльності в Україні
іноземне інвестування	51% – Словаччина, 19% – Чехія
<b>Функціональні переваги</b>	
виробництво	використання новітніх технологій, що мінімізують втрати виробництва
соціальна складова	активна соціальна політика на території місцезнаходження підприємства
технології	добування руди в складних умовах, але мінімальне втручання та вплив на навколишнє середовище
<b>Залежні від зовнішнього середовища</b>	
відносини з контрагентами	наявність постійних партнерів у вигляді великих підприємств (пр. Запоріжсталь)

Серед найбільш значущих чинників, які можуть мати істотний вплив на діяльність ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», виділяються наступні:

підвищення конкуренції у сфері виробництва та реалізації залізної руди;

постійне погіршення з глибиною гірничо-геологічних та гідрогеологічних умов при видобуванні залізної руди;

високий ступінь невизначеності нормативної бази по профілю діяльності комбінату у зв'язку з переходом на нормативи ЕС;

ризик погіршення ситуації в металургійній промисловості на внутрішньому та зовнішньому ринку[10].

У своїй діяльності ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» стикається з галузевими та фінансовими ризиками. До галузевих ризиків відноситься:

ризик погіршення ситуації в металургійній галузі на внутрішньому та зовнішньому ринку;

збільшення конкуренції у сфері виробництва та реалізації залізної руди. Даний ризик є значним і прямих способів його зменшення не існує. Зберегти ринки збуту комбінату можливо шляхом підвищення якості та збільшенням кількості реалізованої продукції, а також дотримання дисципліни поставок[10].

До фінансових ризиків відноситься: непрогнозоване зростання цін на матеріали, які використовуються у виробничій діяльності, і зростання вартості послуг;

ризик неплатежів на поставлену продукцію[10].

Реалізація продукції ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» цілком пов'язана з перевезення залізничним транспортом. Основними споживачами виробленої товариством продукції є відчизнянні металургійні підприємства та металургійні підприємства Східної Європи. Монопольне становище «Укрзалізниці» на ринку залізничних послуг України призводить до неконтрольованого зростання залізничного тарифу, що негативно впливає на структуру цін готової продукції комбінату[10].

Не можна не врахувати, що збільшення транспортних тарифів і зборів, що застосовуються при наданні послуг з транспортування вантажів ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», тягне за собою істотне збільшення транспортної складової у собівартості готової продукції[10].

Падіння споживчого попиту, пов'язане з циклічністю попиту на продукцію для металургії, а також можливе підвищення цін на закуповувані матеріали і зростання вартості тарифів на послуги природних монополій (електроенергія, вибухові матеріали тощо), можуть привести до підвищення собівартості залізної руди і, як наслідок, до необхідності підвищення відпускних цін на продукцію комбінату.

Основними заходами по зменшенню впливу негативних факторів на діяльність комбінату є:

збільшення вмісту заліза та зменшення вмісту шкідливих домішок у товарній руді,

впровадження нової техніки та технології на основних технологічних процесах виробництва товарної залізної руди,

заміна зношеного та капітальний ремонт основного технологічного обладнання,

розробка внутрішніх регламентуючих документів на заміну ГОСТам та ДСТУ, що відміняються,

адаптація до нових нормативних документів [10].

Для зменшення впливу негативних факторів комбінат проводить заходи з впровадження енерго- і ресурсозберігаючих схем і розробляє нові схеми перевезення. Несплата відвантаженої продукції і відстрочка платежу може привести до зниження доходу комбінату.

Основні дії, спрямовані на зниження даного ризику: моніторинг дебіторської заборгованості, юридичні дії у разі несплати поставок продукції.

Розширення ринків збуту здійснюється завдяки підвищенню конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» шляхом підвищення якості залізної руди, що добувається, реалізації заходів по зниженню собівартості продукції. Продаж продукції ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» на внутрішньому і зовнішньому ринку здійснюється шляхом укладання договорів (контрактів)

купівлі – продажу з металургійними комбінатами України і компаніями - трейдерами у Європі. Продукція відвантажується залізничним транспортом маршрутними партіями (53-54 вагони) до західних кордонних переходів та припортових станцій[10].

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

#### 3.1 Вдосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

Прагнення до лідерства не обов'язково означає глобальне панування на всіх основних ринках. Для невеликих підприємств має сенс, принаймні спочатку, стати лідером в обраних нішах, у конкретних каналах розподілу на визначеному сегменті ринку[15].

З іншого боку, концепція наполегливості в реалізації стратегії є визнанням того факту, що компанії, що мають невелику частку ринку, надзвичайно уразливі. В даній ситуації обране підприємство – ПрАТ «ЗЗРК» має однозначну перевагу, оскільки являється єдиним в Україні за видом діяльності.

Наполегливість у реалізації стратегії — це загальне бачення, ідея, що живе не один рік, а десяток і більш років і іде в далеке майбутнє. Основні ділові здібності й інфраструктуру необхідно постійно адаптувати до змін і удосконалювати.

Тому вищі менеджери компанії повинні розробляти програми, що включають послідовність етапів, розрахованих на короткострокову перспективу й у той же час сприятливих для досягнення кінцевої мети.

Постановка задач та розробка короткострокових програм дозволяють безупинно адаптувати стратегію компанії. Наполегливість у реалізації стратегії — це широке бачення обривів компанії.

Сучасне ринкове середовище занадто непередбачене для точних довгострокових прогнозів ситуації на ринку, появи нових товарів і технологій.

Однак, плануючи проходження нових і нових етапів, вищий менеджмент одержує можливість «точного налаштування» стратегії компанії на можливості, що відкриваються, і нові технології[16].

Основні ділові здібності. Без необхідних навичок і умінь наполегливість компанії в реалізації стратегії означає розтрату ресурсів. Основні ділові здібності організації, її основні компетенції — це унікальні навички і майстерність її співробітників, що дозволяють придбати стійкі конкурентні переваги.

Задача вищого керівництва компанії — визначення ринкових можливостей, що насамперед залежать від ділових компетенцій фірми і відомостей про розвиток ринків.

Серед існуючих стратегій для Запорізького залізорудного комбінату доречно застосувати наступні:

Корпоративна стратегія – стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому.

Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (купляти інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу[13].

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи

однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків.

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації для Запорізького залізорудного комбінату є такі:

- а) досить вузький ринок збуту продукції;
- б) поточна діяльність дає достатні надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- в) нова діяльність може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- г) може бути полегшений вихід на світові ринки;
- д) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів [17].

Для застосування стратегії диверсифікації попередньо повинна бути проведена оцінка експортної готовності товару та компанії загалом [17].

Другим кроком слугує обрання експортної стратегії. Після завершення роботи над експортною стратегією, дослідження має бути доповненим її стратегією щодо персоналу та маркетингу, підприємство має виділити достатній бюджет для покриття витрат на реалізацію своїх ініціатив.

Третій крок – попередній вибір закордонних ринків та світових сегментів ринку, їх маркетинговий аналіз.

Для прискорення процесу впровадження стратегії доцільною буде організація експортної експертної ради на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», що може допомогти в розв'язанні складних проблем, скороченні витрат, швидкій експансії, отриманні ключових рекомендацій, що ведуть до великих обсягів торгівлі і, взагалі, в уникненні проблем до того, як вони набувають загрозливих розмірів.

Стратегія мінімальних витрат, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки

завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок [16].

На сьогоднішній день ПрАТ «ЗЗРК» веде розробку родовищ згідно з проектом «Реконструкція Запорізького залізорудного комбінату. Розкриття і відпрацювання Південно-Білозерського родовища до гор. 1540м і Переверзевського родовища до гор. 840м.».

Розробник - «УКРНДПРОЕКТ», к. Київ, 2008 рік. Також на ПрАТ «ЗЗРК» спільно з іноземною та вітчизняними компаніями ведеться робота по розробці стратегічних сценаріїв розвитку підприємства.

Ці сценарії передбачають впровадження нових технологій розробки родовищ, збільшення продуктивності праці і, як наслідок, нарощування обсягів видобутку, в тому числі за рахунок розробки Переверзевського родовища [10].

Таким чином, впровадження нових технологій розробки знижує собівартість продукції, що допомагає мінімізувати витрати і збільшити прибуток.

Важливим чинником є впровадження інновацій та проведення спеціальних досліджень.

В 2018 році на інноваційну діяльність ПрАТ «ЗЗРК» витратив 2 679,1 тис. грн. Зокрема на придбання обладнання – 1 107,4 тис. грн., програмного забезпечення – 1 066,6 тис. грн. та інформаційних послуг від інших підприємств – 505,1 тис. грн.

Купівля обладнання та програмного забезпечення необхідна для підвищення безпеки цифрових даних внутрішньої інформаційної мережі, оптимізації планування і моніторингу обороту матеріальних та фінансових активів підприємства.

Витрати на інформаційні та освітні послуги необхідні для підвищення рівня використання інноваційних технологій у виробництві.

На замовлення ПрАТ «ЗЗРК» державним вищим навчальним закладом «Криворізький національний університет» виконані науково-дослідні роботи



на суму 532,9 тис. грн., висновки яких надають можливість підвищити рівень безпеки, зменшити засмічення та втрати залізної руди під час відпрацювання камерних одиниць

У 2019 році на інноваційну діяльність ПрАТ "ЗЗРК" витратив 6 239,1 тис. грн., зокрема:

– На придбання ІТ-обладнання 5 227,1 тис. грн., програмного забезпечення 924 тис. грн. необхідні для підвищення безпеки цифрових даних внутрішньої інформаційної мережі, оптимізації планування і моніторингу обороту матеріальних та фінансових активів підприємства.

– На придбання зовнішніх знань від інших підприємств 88 тис. грн. для підвищення рівня використання інноваційних технологій у виробництві.

– На укладання договору з ТОВ «Геоінформаційні системи» для проведення науково-дослідної роботи «Аналіз ефективності впровадження комплексної автоматизованої системи планування та управління гірничими роботами ПрАТ «ЗЗРК» на суму 756,9 тис. грн.

За результатами цієї роботи буде оцінена економічна доцільність впровадження інноваційних автоматизованих систем, які дозволять підвищити якість планування та управління гірничими роботами.

У 2019 році на наукові дослідження було витрачено 1 118,2 тис. грн., зокрема:

– На виконання науково-дослідних робіт державним вищим навчальним закладом «Криворізький національний університет» на суму 617,9 тис. грн., висновки яких надають можливість підвищити рівень безпеки, зменшити засмічення та втрати залізної руди під час відпрацюванні камерних одиниць;

На виконання науково-дослідної роботи ТОВ «Відділення екології та геології Академії гірничих наук України» за темою: «Розрахунок охоронного цілика при розробці багатих залізних руд Переверзівського родовища під бучацьким водоносним горизонтом з врахуванням існуючої системи розробки

руд (камерна система з твердючою закладкою) в умовах ПрАТ «ЗЗРК» для забезпечення безпечного ведення гірничих робіт», на суму 500,3 тис. грн [10].

Ще одним напрямком вдосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» є використання природогармонізованих технологій при видобутку залізних руд.

На ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» застосовується комплекс інноваційних природоохоронних технологій видобутку корисних копалин, що включає такі основні напрямки, як:

система розробки родовищ із закладкою виробленого простору;

збереження водних ресурсів (використання шахтних вод на комплексі закладки; мінімальний вплив на осідання земної поверхні і, як наслідок, усунення підтоплення земель; відсутність впливу на гідрогеологічні умови водоносних горизонтів, які використовуються для питного водопостачання регіону; а також використання природних явищ, а саме випаровування, для утилізації шахтних вод);

застосування безпечних буропідривних технологій;

комплексна механізація видобувних робіт.

Найбільше природоохоронне значення мають два основних компоненти технологічного циклу – закладка виробленого простору і утилізація шахтних вод. Ці проблеми ні на одному вітчизняному підприємстві, крім ЗЗРК, не вирішені. Що стосується відведення шахтних вод, то це завдання намагаються осилити всі гірничодобувні підприємства, хоча найчастіше просто скидають шахтні води у водойми або річки. Однак найбільш раціональним, з точки зору екологів, є використання природних явищ, а саме випаровування, як в ставку-випаровувачі ЗЗРК. В цілому на комбінаті вплив скидання шахтних вод на водні ресурси регіону в 46,8 разів менше, ніж при використанні камерної системи з обваленням руди і вміщуючих порід.

Технології, які реалізовані і застосовуються в ПрАТ «ЗЗРК», за показником інтегрального екологічного впливу в 11 разів відрізняються в

кращій бік від традиційних технологій розробки родовищ підземним способом.

Подальше використання даних інноваційних технологій на підприємстві дозволить досягти значного екологічного ефекту. Зокрема, домогтися:

збереження стійкого стану рудного масиву, цілісності земної поверхні і водоносних горизонтів;

зменшення втрат руди;

масової утилізації в складі закладальної суміші промислових відходів металургійного виробництва, гірських порід відвалу, вторинних ресурсів промисловості і системи осушення родовища;

очищення та акумуляції поверхневих вод з виключенням скидання у відкриті водотоки прісних вод; мінімізації шкідливих газових викидів в атмосферу;

виключення несанкціонованих вибухів;

максимального зниження шкідливого навантаження на здоров'я працівників;

зниження витрат людських, матеріальних і енергетичний ресурсів тощо.

### 3.2 Розробка стратегічного плану розвитку ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»

Основне завдання стратегічного плану полягає в обґрунтуванні довгострокових (на 10-15 років) цілей і стратегій довгострокового розвитку. Звідси значна частина економістів вважає, що стратегічні плани розробляються суто на довгострокову перспективу [16].

За допомогою правильно сформованого стратегічного плану визначають не лише напрямки діяльності підприємства, а й напрями діяльності окремих підрозділів.

Існує три основні підходи до формування стратегічного плану [19]:

1. підхід «від досягнутого»;
2. оптимізаційний;
3. адаптаційний.

Відправною точкою для першого підходу слугує поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження «статус-кво».

Будь-які зміни стратегії чи організаційної структури підприємства розглядаються небажаними, оскільки такі зміну можуть порушити механізм функціонування організації.

Підхід «від досягнутого» можна охарактеризувати як найпростіший.

Кардинальних заходів із поліпшення всіх систем функціонування не заохочують.

Навпаки, мінімізують витрати на формування та підтримку реалізації стратегічного плану.

Формуючи оптимізаційний план використовують економіко-математичні методи і моделі. Це сприяє раціональному використанню ресурсів.

Як результат, підвищується прибуток та рентабельність активів і власного капіталу, мінімізуються витрати коштів і часу в процесі діяльності підприємства.

Мінусом даного підходу є ігнорування багатьох параметрів: якість, надійність, актуальність продукції, клімат у колективі.

Також оптимізаційний підхід не враховує початкове становище підприємства та його вихідні дані.

Адаптаційний підхід зосереджують на процесі формування плану. При використанні підходу вивчають зовнішнє середовище організації.

Очікувані події ділять на категорії: детерміновані, ймовірні, невизначені події.

Для кожної категорії застосовують відповідні методи і прийоми.

Вони базуються на вивченні змін зовнішнього середовища, ключові тренди розвитку, пошуку можливостей.

Актуальним завданням є заходи з мінімізації факторів ризику і форс-мажорних обставин. Заключна стадія – аналіз потенціалу та можливостей підприємства.

Виявлення детермінованих подій дозволяє завчасно передбачити майбутні зміни і спланувати свої відповідні дії.

Прикладом таких детермінованих подій є демографічні зміни, що можуть бути основою для зміни у структурі попиту на продукцію.

Виявлення ймовірних подій дає змогу спрогнозувати результати. Прикладами можуть бути валютний курс, терміни завершення робіт, величина інфляції.

Прогнозування невизначених подій дозволяє завчасно спроектувати сценарій можливого розвитку, там самим спрогнозувати ризики та мінімізувати ймовірність їх виникнення[19].

Етапи розробки стратегічного плану:

1. проектування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх розподіл на завдання;
2. обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує досягнення поставленої цілі;
3. визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства з урахуванням мінливості зовнішнього середовища і з можливою зміною внутрішнього потенціалу;
4. обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства, включаючи бізнес-плани інвестиційного або підприємницького проекту.

Більш детально розберемо кожен з етапів;

Перший етап – формування стратегічних цілей довгострокового розвитку підприємства.

Необхідний та важливий етап, оскільки аналізуються наявні результати діяльності підприємства, формуються подальші орієнтири і місія розвитку[18].

Вимоги до мети організації(підприємства):

1. конкретність;
2. доступність для розуміння;
3. досяжність (реалістичність);
4. можливість поділу на конкретні завдання;

Мета формулюється вищим менеджментом. Необхідність визначення цілей пов'язана з тим, що безпосередньо вони слугують фундаментом для основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю.

Зміст мети залежить від зовнішніх умов діяльності підприємства, державної політики з регулювання підприємництва; реальних можливостей підприємства у здійсненні маневру і застосовуваних засобів ведення бізнесу: терміну життя підприємства, суб'єктивних факторів (кваліфікації вищого керівництва, конкуренції і т. д.).

Другий етап – обґрунтування концепції стратегічного розвитку підприємства.

Концепція базується на можливих ризиках та можливостях і спирається на наявний матеріальний та ресурсний потенціал.

Третій етап – прогнозування можливих сценаріїв розвитку. Їх має бути як мінімум 3.

Прогнозування розвитку підприємства враховує зміну зовнішнього середовища, що передбачає:

визначення потенціалу ринку та його кон'юнктури;  
зміна якісних потреб у продукції та послугах;  
зростання доходів населення і напрямків його використання (як фактор росту);

зміна внутрішнього середовища:

зростання обсягів виробництва та реалізації продукції і послуг;

якісне і кількісне зміна ресурсного потенціалу;

конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Останній, четвертий етап – вибір найбільш вигідного варіанту та його конкретизація.

Першим кроком для розробки стратегічного плану є формулювання місії підприємства.

Місія ПрАТ «ЗЗРК» – розробка родовищ і видобування залізних руд з найменшими витратами.

Оберемо 3 головних стратегічних цілі діяльності виходячи з результатів аналізу SWOT:

1. Диверсифікація діяльності підприємства

Операційна ціль 1 – освоєння нових ринків збуту;

Операційна ціль 2 – розширення діяльності підприємства шляхом надання послуг;

Операційна ціль 3 – створення структурного підрозділу, що дозволить створити додану вартість для продукції.

Середня вартість залізної руди коливається від 80 до 100 доларів США. Аналогічна вартість виготовленої з руди продукції, сталі, – від 400 доларів США.

Враховуючи те, що у складі сталі у середньому 45% руди, можна зробити висновок: 1 тону руди вистачить на 2 тони сталі. За математичними розрахунками навіть при мінімальній вартості металу та середній вартості руди, дохід становить близько 710 доларів США за тону виготовленої продукції (800 дол. США – 90 дол. США).

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації для ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»:

а) ринки для реалізації продукції підприємства вже досить застарілі, актуальним є завдання пошуку нових ринків збуту;

б) поточна діяльність дає змогу прибутково вкласти гроші у новий вид діяльності;

в) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

2. Розвиток людського капіталу

Операційна ціль 1 – підвищення фонду оплати праці за рахунок раціонального використання фінансових ресурсів підприємства;

Операційна ціль 2 – вдосконалення управління.

3. Зниження собівартості продукції

Операційна ціль 1 – безперервний технічний прогрес, підвищення продуктивності праці;

Операційна ціль 2 – розширення спеціалізації.

Таким чином, всі 3 стратегічних цілі охоплюють слабкі сторони внутрішнього та загрози зовнішнього середовищ. Додержання вектору сприятиме мінімізації та ануляції наявних проблем.

Запропонований стратегічний план діяльності ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» зведений у табл. 3.1.

Дотримання плану сприятиме:

- поліпшенню технології і експлуатації основних фондів;
- вдосконаленню структури управління на об'єктах, що плануються до реалізації;
- підвищенню продуктивності праці;
- вдосконаленню організації виробничих процесів;
- розвитку і вдосконалення інформаційно-аналітичної мережі;
- оптимізації чисельності працівників і підвищенню рівня їх кваліфікації і відповідальності;
- енергозбереженню і ресурсозбереженню.

При впровадженні стратегічного плану на підприємстві доцільно здійснювати стратегічний контроль.

Стратегічний контроль – це збір й обробка інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їхня оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив.



Таблиця 3.1-

Запропонований стратегічний план діяльності ПрАТ «Запорізький  
залізорудний комбінат»

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Період виконання
1. Диверсифікація діяльності	1. Освоєння нових товарних ринків 2. Розширення діяльності підприємства 3. Створення нового структурного підрозділу з переробки залізної руди	з урахуванням важливості та складності поставленої мети – 2020-2055 роки
2. Розвиток людського капіталу	1. Підвищення фонду оплати праці за рахунок раціонального використання фінансових ресурсів підприємства 2. Вдосконалення управління	2020-2025
3. Зниження собівартості продукції	1. Безперервний технічний прогрес, підвищення продуктивності праці 2. Розширення продуктового ряду	2020-2030

Завдання стратегічного контролю складається не в тому, щоб зафіксувати невиконання, або який-небудь зрив, а в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін.

Успішний стратегічний контроль повинен мати наступні характеристики:

- Своєчасність.
- Орієнтація на результат.
- Простота.

- Економічність.

Доцільно контролювати лише кілька ключових показників, але робити це систематично й ефективно.

Витрати на контроль повинні бути порівнянними з іншими видами витрат. Контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління.

Відповідність місії організації. Стратегічному контролю підлягає в остаточному підсумку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль повинен бути спрямований на основні цілі, критерії й показники діяльності організації.

Операційні цілі повинні бути конкретизовані завданнями. Заходи щодо виконання цілей стратегічного плану розвитку наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 –

Заходи щодо виконання цілей стратегічного плану розвитку

№	Захід	Строк виконання	Відповідальний	Форма завершення заходу
1	2	3	4	5
1	Збільшення потужностей до 4,6 млн. тон	2020-2030	директор виробництва	план виробництва
1.1	Реалізація нових інвестиційних проектів	2020-2030	комерційний директор	акт введення в експлуатацію
	Розробка та вдосконалення технології виробництва			
2.1	Підвищення ефективності використання наявних ресурсів (самохідних машин, бурильних установок і т.д)	2020-2030	головний механік	звіт
2.2	Розвиток технології виробництва	2020-2025	технічний директор, директор виробництва	технологічні карти

Продовження табл. 3.2 -

1	2	3	4	5
2.3	Розробка нових родовищ, освоєння горизонтів 955/1360 м, 1360/1560 м.	2020-2055 (згідно з теперішнім планом)	директор виробництва з	технологічні карти
2.4	Покращення технічного рівня виробництва	2020-2024	технічний директор	звіт
	Соціальний розвиток			
3.1	Оптимізація чисельності (або структури) персоналу	2020-2025	директор персоналу з	звіт
3.2	Навчання, підвищення кваліфікації працівників	2020-2025	директор персоналу з	накази, направлення, посвідчення, сертифікати, дипломи
3.3	Підвищення заробітної плати/підвищення матеріальної допомоги	2020-2025	фінансовий директор	наказ по підприємству
3.4	Охорона праці	2020-2025	директор охорони праці, директор безпеки з	звіт про виконання заходів з охорони праці з
3.5	Зведення до мінімуму впливу виробничих процесів на робітників	2020-2025	директор охорони праці, директор безпеки з	наказ по підприємству, зміни до Колективного договору
4	Зниження собівартості продукту			
4.1	Оптимізація виробництва та допоміжних процесів	2020-2030	директор виробництва з	звіт
4.2	Скорочення часу обслуговування засобів виробництва, а саме TORO-400E	2020-2025	головний механік	звіт

Стратегічний план розвитку, на який підприємство спирається в даний час, направлений тільки на добування залізної руди. Важливими є технічні розрахунки з урахуванням запасів, специфіки розміщення родовища та наявними ресурсами для ефективної роботи.

Тим не менш, надважливо в умовах сучасного ринкового процесу створювати додаткову вартість продукції, що безумовно має свої переваги.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне планування виступає управлінським інструментом прогнозування цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що знижують рівень адаптивності підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Наслідком цього є дестабілізація функціонування та розвитку на зовнішніх ринках.

Застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах носить фрагментарний характер.

Причини наступні: необґрунтованість методичного інструментарію, використовуваного при реалізації процесу планування; відсутність системності при розробці сукупності показників стратегічного планування розвитку; неефективність оцінки, контролю, реалізації стратегії та зворотного зв'язку.

Особливого значення набуває необхідність вирішення проблем організації та інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Важливим процесом в управлінні підприємством є розробка плану. Темпи змін в економіці набули значних розмірів, що зробило стратегічне планування єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Відкрита система підприємства, як його нова якість в ринкових умовах, та пряма залежність від взаємодії попиту та пропозиції обумовлюють необхідність створення системи планування і управління підприємством, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством у сучасних умовах:

– нестабільність зовнішнього середовища;

- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств[19].

Концепція стратегічного управління підприємством передбачає:

- 1) функціонування підприємства як «відкритої» системи;
- 2) використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- 3) бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- 4) використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку підприємства[19].

Практична частина роботи базувалась на аналізі показників зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» та на процесі стратегічного планування задля підвищення ефективності господарювання та уникнення проблем на підприємстві загалом.

Щорічно у світі виробляється близько 1 млрд. тонн залізної руди. Вона добувається в 50 країнах. Однак основний її обсяг (понад 70%) припадає на Бразилію, Австралію, КНР, Росію та Індію.

Гірничорудна промисловість України посідає одне з провідних місць у світі за балансними запасами, видобутком і переробкою залізорудної сировини.

Підприємства галузі випускають весь спектр залізорудної сировини: залізну руду кускову і дрібну, залізорудний концентрат, окатиші та агломерат.

Виробничі потужності підприємств галузі дозволяють не тільки забезпечити сировиною вітчизняні металургійні заводи, а й експортувати значну частину продукції.

Основними країнами експорту для української сировини є: Китай (близько 40-45%), Чехія (на рівні 10-12%), Польща (до 10%).

Основний стратегічний напрямок діяльності підприємства – видобуток та реалізація руди. Країни – імпортери : Словаччина, Чехія, Австрія, Польща.

Виходячи з результатів аналізу SWOT аналізу визначено 3 головних стратегічних цілі діяльності:

#### 1. Диверсифікація діяльності підприємства

Операційна ціль 1 – освоєння нових ринків збуту;

Операційна ціль 2 – розширення діяльності підприємства шляхом надання послуг;

Операційна ціль 3 – створення структурного підрозділу, що дозволить створити додану вартість для продукції.

Середня вартість залізної руди коливається від 80 до 100 доларів США. Аналогічна вартість виготовленої з руди продукції, сталі, – від 400 доларів США.

Враховуючи те, що у складі сталі у середньому 45% руди, можна зробити висновок: 1 тону руди вистачить на 2 тону сталі. За математичними розрахунками навіть при мінімальній вартості металу та середній вартості руди, дохід становить близько 710 доларів США за тону виготовленої продукції (800 дол. США – 90 дол. США).

Визначено, що основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації для ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» є:

а) ринки для реалізації продукції підприємства вже досить застарілі, актуальним є завдання пошуку нових ринків збуту;

б) поточна діяльність дає змогу прибутково вкласти гроші у новий вид діяльності;

в) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

#### 2. Розвиток людського капіталу

Операційна ціль 1 – підвищення фонду оплати праці за рахунок раціонального використання фінансових ресурсів підприємства;

Операційна ціль 2 – вдосконалення управління.

### 3. Зниження собівартості продукції

Операційна ціль 1 – безперервний технічний прогрес, підвищення продуктивності праці;

Операційна ціль 2 – розширення спеціалізації.

Таким чином, всі 3 стратегічних цілі охоплюють слабкі сторони внутрішнього та загрози зовнішнього середовищ. Додержання вектору сприятиме мінімізації та ануляції наявних проблем.

Обрані стратегії дозволять нівелювати ризики та уникнути потенційні загрози, а також сприятимуть максимізації процесу діяльності та, як наслідок, збільшать прибуток у цілому.

Основною можливою стратегічною ціллю є використання всіх наявних ресурсів та потенціалу підприємства для створення доданої вартості продукції.

Новий виток діяльності підприємства дозволить збільшити прибуток та створити конкуренцію для існуючих підприємств України.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Боумэн К.М. Основы стратегического менеджмента : монография. Москва, 1999. 175 с.
2. М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент організації : монографія. Київ, 2002. 640с.
3. Ансофф И., Волкова К. А. Стратегическое управление: Экономика : монография, 2009. 520 с.
4. Василенко В. А., Ткаченко Т. Стратегічне управління : монографія Київ, 2003. 396 с.
5. Виханский О. Стратегическое управление : монография, Москва, 1998. 296 с.
6. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посіб., за ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. : Київ : Знання, 2005. 301 с.
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
9. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : монографія. Київ : 1998. 335с.
10. Офіційний сайт ПрАТ Запорізький залізорудний комбінат. URL: <http://www.zgrk.com.ua/> (дата звернення: 25. 09.2021)
11. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посіб. : Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с.
12. Дуган Л. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє : монографія. Чернівці: Регіональне представництво УЦРПРПС, 2007. – 298 с.
13. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 352 с.

14. Мірошниченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу : навч.-метод. посіб. 2015. 380 с.
15. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика : монографія. Москва, 1992. 397с.
16. Герасимчук В. Т. Стратегічне управління підприємством : монографія. Київ, 2000. 254
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монографія. Санкт-Петербург, 1999. 200
18. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2016. 152 с.
19. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава* 2011. №9. С. 16-17.
20. Андерсон В. М. Регіональна конкуренція як фактор соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації. Київ : Стилос, 2006. 66-72 с.
21. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 104-105 с.
22. Афанасєв М. В. Економічна діагностика. Харків : ІНЖЕК, 2017. 296 с.
23. Базилевич В. Д. Мікроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2008. 680 с.
24. Басманова О. Є. Економіка підприємства. Харків : НУА, 2015. 52 с.
25. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
26. Види та методи конкурентної боротьби : онлайн-архів. URL: <https://lektsii.com/3-64580.html> (дата звернення: 09.10.2019).
27. Вічевич А. Н. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів : Афіша, 2014. 140 с.

28. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Луганськ : СНУ, 2000. 299-313 с.
29. Головкова Л. С. Управління стратегічним потенціалом корпоративних структур регіону : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2008. 438-513 с.
30. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці : монографія. Суми : Мрія-1 ЛТД, 2003. 60 с.
31. Гребньов Г. М. Категорії конкуренції та конкурентоспроможності в сучасному економічному світі. Бізнес Інформ. Київ, 2012. С. 265-270.
32. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
33. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Белінська Я. В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2005. 388 с. 116
34. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
35. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527с.
36. Ковальська Ю. Г. Конкурентні стратегії підприємства. Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління : матеріали 4-ї міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції, м. Харків, 3-9 лист. 2003 р. Харків, 2003. С. 79-80
37. Коефіцієнт маневреності власного капіталу : онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikhprokaznikiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 18.10.2019).
38. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.

39. Методи конкурентної боротьби : онлайн-архів. URL: <https://studfile.net/preview/5129498/page:12> (дата звернення: 22.10.2019).
40. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін : вісник ХНУ. Хмельницьк : ХНУ, 2007. 212-215 с.
41. Панков В., Макогон Ю. Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний та регіональний аспекти. Економіст. Київ, 2005. С. 40-45.
42. Паршина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : монографія. Дніпропетровськ : Герда, 2013. 114 с.
43. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_005.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_005.pdf) (дата звернення: 18.10.2019).
44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
45. Сумець О. М., Сомова О. Є. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 280 с.
46. Трещов М. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Економічний простір. Київ, 2009. С. 118-126.
47. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. Науковий вісник КНТЭУ. Київ, 2010. С. 17-26. 118
48. Corporate Social Performance Revisited. URL: <http://amr.aom.org/content/16/4/691.abstract> (дата звернення: 22.10.2019).
49. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework. URL: <https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf> (дата звернення: 26.10.2019).

50. Michael E. Porter *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
51. Michael E. Porter *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Cambridge : Harvard Business Review, 2008. 86 p.
52. Pynnonen M., Ritala P., Hallikas J. The new meaning of customer value: a systematic perspective. *Journal of Business Strategy*. Lappeenranta, 2011. P. 51-57.