

Rzhepischevs'ka V.V.

PhD, Associate Professor

Grin'ko O.V.

PhD

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraine

**INSTRUMENTS OF STRATEGIC PLANNING AT INDUSTRIAL
ENTERPRISES IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS**

Ржепішевська В.В.

кандидат економічних наук, доцент

Гринько О.В.

кандидат економічних наук

*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка,
Україна*

**ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

The article stipulates that the basis for modeling of activity of industrial enterprises is to ensure consistency between factors of external and internal environments. It is proposed instruments of strategic planning of industrial enterprise based on the identification of key competencies, coordination of strategic goals with partners, the management based on the concept of TQM.

Keywords: *strategic planning, competitive strategy, key competencies, strategic objectives, the concept of TQM*

В статті визначено, що основою моделювання діяльності промислового підприємства є забезпечення відповідності між факторами зовнішнього і внутрішнього середовищ. Запропоновано інструментарій стратегічного планування діяльності промислового підприємства, який базується на виявленні ключових компетенцій, узгодженні стратегічних цілей із партнерами, управлінні на основі концепції TQM.

Ключові слова: *стратегічне планування, конкурентна стратегія, ключові компетенції, стратегічні цілі, концепція TQM*

В даний час українські промислові підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, пов'язаної з глобалізацією світового економічного простору. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленої продукції в значній мірі ускладнюють процес визначення стратегічних перспектив.

Спроби використання в практиці господарювання українських промислових підприємств інструментарію стратегічного планування, напрацьованого зарубіжними теоретиками і практиками, не принесли бажаного результату в зв'язку з недостатнім урахуванням особливостей вітчизняної економіки, що виражаються в складній структурі взаємовідносин господарюючих суб'єктів, відносин власності, державного регулювання та територіальних масштабів. Формування процесів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі, вимагає критичного аналізу і перегляду інструментів планування як складових елементів системи управління з урахуванням умов бізнес-середовища та індивідуальності кожного учасника господарської діяльності.

Загальні питання теорії стратегічного управління підприємством викладені в наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів: І. Ансоффа [2], К. Боумена [3], Х. Віссема [4], Б. Мізюка [9], А.Дж. Стрікланда, А. Томпсона [11], Р. Фатхутдінова [12], З. Шершньової [13] та ін.

Поняття конкуренції, методи аналізу ринку та оцінки конкурентоспроможності підприємства, методології формування стратегій розглянуті в працях Г. Азоева [1], Р. Каплана [6], С. Клименко [7], Ж.-Ж. Ламбена [8], Д. Нортонна [6], М. Портера [10], А. Челенкова [1] та ін.

Аналіз науково-практичного матеріалу показав, що дослідження зазначених авторів переважно стосуються загальних теоретичних підходів до планування діяльності підприємства в умовах розвиненої економіки. Застосування даних підходів досить складно адаптувати до діяльності промислових підприємств України.

Метою даного дослідження є розроблення адекватного цілям і специфіці сучасної економіки методичного інструментарію стратегічного планування діяльності промислового підприємства.

Аналіз робіт зі стратегічного менеджменту вітчизняних і зарубіжних авторів дозволив встановити, що основою моделювання діяльності промислового підприємства є забезпечення відповідності між факторами зовнішнього і внутрішнього середовищ. Сучасні умови господарювання характеризуються ускладненням взаємозв'язків між ринками товарів, капіталу, праці, створенням глобального інформаційного простору. Стратегічні зміни внутрішнього середовища підприємства, як реакція на зовнішні впливи, базуються на прогнозуванні змін національного ринку в зв'язку з євроінтеграційними процесами. Зростання складності і невизначеності зовнішнього середовища функціонування українських підприємств диктує вимоги до визначення набору інструментів стратегічного планування з використанням методологій преактивного й інтерактивного планування, орієнтованих на прискорення темпів змін і мобілізацію творчих здібностей.

Процес стратегічного планування – це, перш за все, прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства, пошук нових можливостей, вибір напрямів стратегій.

В якості основного інструменту стратегічного планування доречно розглядати процес формування конкурентної стратегії, трактуючи її як концепцію створення і використання конкурентної переваги для попередження і придушення зусиль конкурентів, спрямованих проти підприємства. Планування стратегії, перш за все, передбачає визначення конкурентної позиції підприємства на ринку і в галузі. В сучасних умовах темп росту вимог споживачів до якості товарів (послуг) зростає в геометричній прогресії, а конкурентоспроможність має властивість залежати і поширюватися на найближче оточення підприємства. Тому планування конкурентної стратегії має здійснюватися підприємством спільно з його постачальниками і партнерами, що створить основу для формування та збереження конкурентних

переваг, які трансформуються в ключові фактори успіху, стратегічні здібності і компетенції.

Ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, які базуються на явних та прихованих знаннях, забезпечують формування цінностей у системі клієнта, є оригінальними по відношенню до конкурентів і відкривають доступ до нових ринків [7]. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Логічний ланцюг процесу визначення ключових компетенцій, що складається з п'яти основних блоків, представлений на рис. 1.

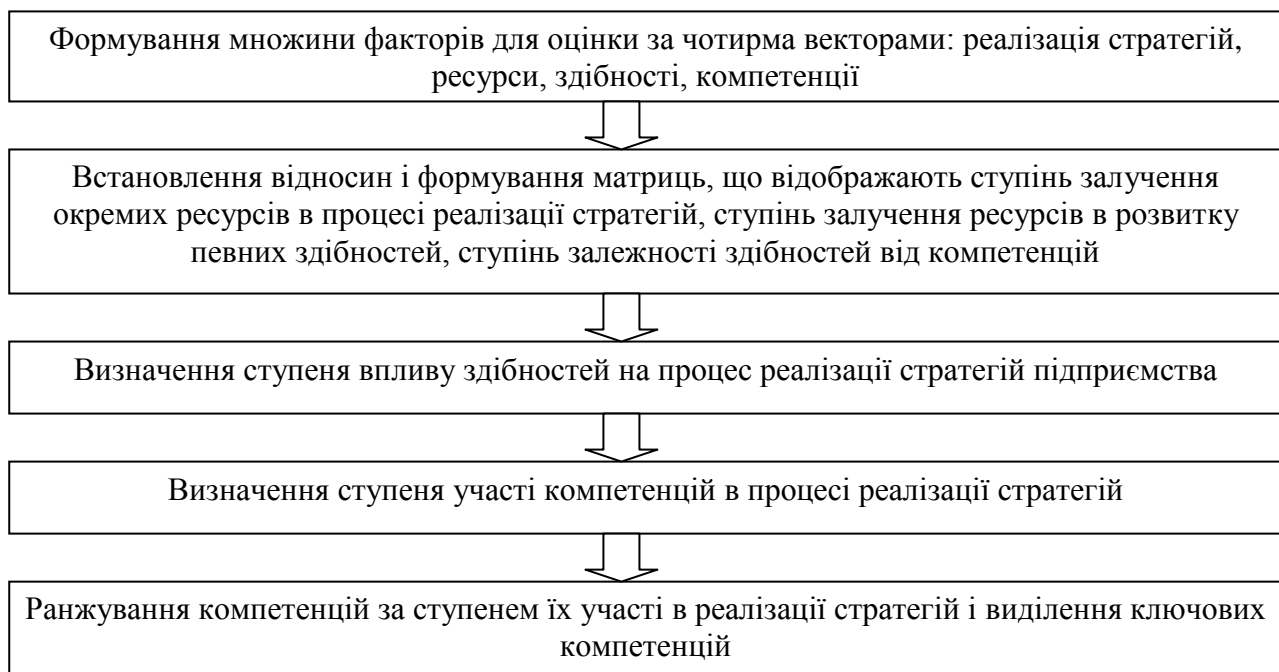


Рис. 1. Процес виділення ключових компетенцій підприємства

В основу стратегічного планування як процесу прогнозування майбутньої ситуації повинні бути покладені моделі «ідеальне підприємство» та «ідеальний продукт», що відображають стратегічні цілі розвитку підприємства. Модель

«ідеальне підприємство» – це набір конкретних параметрів виробничої, фінансової, комерційної діяльності, інформаційних технологій, корпоративної культури. «Ідеальний продукт» – функціональність, ергономічність і безпека, якість, широта асортименту, ексклюзивність, сервіс. Всі ці параметри забезпечує концепція тотального менеджменту якості (TQM).

Як інструмент стратегічного планування концепція TQM є доцільною, так як націлена на якість, заснована на участі всіх працівників підприємства і спрямована на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача й вигоди як членів підприємства, так і суспільства [5]. Основна філософія TQM базується на принципі «поліпшенню немає межі». При цьому керівництво підприємства має усвідомлювати, що досягти цих меж неможливо, але до цього необхідно постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Тому процес стратегічного планування має бути постійним і безперервним.

Таким чином, стратегічне планування, що відображає особливості діяльності промислового підприємства в умовах глобалізації та інформатизації сучасного суспільства, має містити в основі такі процеси:

- визначення ключових компетенцій підприємства;
- координація його цілей зі стратегіями розвитку регіону, постачальників, партнерів, конкурентів;
- впровадження системи управління на основі концепції TQM.

Література:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика. – 1989. – 357 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / К. Боумэн. – М.: Юнити, 1997. – 175 с.

4. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. / Х. Виссем. – М.: Финпресс, 2000. – 271 с.
5. Всеобщее управление качеством: учеб. для вузов / Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Телком, 2001. – 600 с.
6. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
7. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
9. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: 2005. – 448 с.
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.