

Череп О.Г.¹, Веремєєнко О.О.²

ФОРМУВАННЯ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ТК «ДОБРА ХАТА»

В статті розглянуто та визначено сутність поняття «стратегічне планування», розроблено етапи формування стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «ДОБРА ХАТА». Зазначено, що ефективне стратегічне планування допоможе адаптуватися підприємствам до реалій в яких вони зараз опинилися та знайти нові можливості для їх розвитку, а також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи. Виявлено, що стратегічне планування допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси.

Було виділено такі етапи формування стратегічного планування на досліджуваному підприємстві, як: оновлення формулювань цілей та задумів підприємства, виявлення ситуації та справжнього “чому”, формування задуму плану, упорядкування стратегічного плану, упорядкування програм, контроль за виконанням програм. Встановлено, що найважливішим етапом в розробці стратегічного планування є саме контроль за виконання програм, який повинен бути покладений на всіх учасників розробки та втілення у життя етапів стратегічного планування.

Зазначено, що опис плану має бути вичерпним, щоб керівники та співробітники могли, лише вивчивши цей документ, зрозуміти зміст і мету плану. План повинен бути описаний простою мовою, щоб зрозуміти її міг будь-який керівник підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, підприємство, розвиток, етапи, формування, розробка, контроль.

Рис. 1. Літ. 6.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-240-245

Cherep O.H., Veremeyenko O.O.

FORMATION OF THE STAGES OF STRATEGIC PLANNING AT THE ENTERPRISE «DOBRA HATA» TK LLC

In the work, the essence of the concept of "strategic planning" was considered and defined, the stages of strategic planning formation were developed at the enterprise «DOBRA HATA» TK LLC. It is noted that effective strategic planning will help enterprises adapt to the realities in which they now find themselves and find new opportunities for their development, as well as important for ensuring sustainable management of resources, including finances, human resources and material assets. Strategic planning has been found to help businesses maintain their competitive advantage, identify new market opportunities, and effectively use their resources.

The following stages of strategic planning formation at the researched enterprise were highlighted, such as: updating the formulation of the company's goals and ideas, identifying the situation and the real "why", forming the plan idea, organizing the strategic plan, organizing the programs, monitoring the implementation of the programs. It was established that the most important stage in the development of strategic planning is precisely the control over the implementation of programs, which should be entrusted to all participants in the development and implementation of the stages of strategic planning.

It is noted that the description of the plan should be comprehensive so that managers and employees can, only by studying this document, understand the content and purpose of the plan. The

¹ Zaporizhzhya National University. Ukraine.

² Zaporizhzhya National University. Ukraine.

plan should be described in simple language so that any manager of the enterprise could understand it.

Keywords: strategic planning, enterprise, development, stages, formation, development, control.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.06.2024.

Постановка проблеми. Умови функціонування та виживання вітчизняних підприємств в теперішніх реаліях дуже складні, бо стан в якому перебуває країна не дає можливості ефективно спланувати діяльність на підприємствах. Дуже багато підприємств знизили кількість продукції, що випускається, а більшість взагалі припинили своє існування на ринку.

Саме ефективне стратегічне планування допоможе адаптуватися підприємствам до реалій в яких вони зараз опинилися та знайти нові можливості для їх розвитку.

Воно також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи. Стратегічне планування допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичними та методологічними аспектами стратегічного планування займалися багато зарубіжних та українських вчених-економістів.

Так, наприклад, Д. Шендел і К. Хаттен трактували його як «процес визначення й (установлення) зв'язку, організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам» [1].

Дж. Брайсон визначає стратегічне планування, як таке, що включає різноманітні видів планової діяльності фірми: у стратегічному плані маються на увазі плани різної періодичності – довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий, поточні; а також різних функцій – маркетингові, виробництва, персоналу й ін. [2].

С. Білоус та А. Северинчук вважають, що стратегічне планування – це важлива практика у сфері управління і бізнесу, і визначення цього поняття може варіюватися в залежності від джерела та контексту [3].

С. Покропивний зазначав, що стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства. [4].

Такий автор, як М. Володькіна розглядає стратегічне планування, як набір рішень та дій, що керівництво робить для розробки унікальної стратегії, що веде до реалізації поставлених керівництвом цілей [4].

І. Агеєва вважає, що стратегічне планування це процес імітаційного створення ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з метою досягнення поставлених цілей і їх змін з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, з урахуванням існуючих ресурсів підприємства [6].

Спроби формування етапів стратегічного планування були закладені у працях наступних дослідників – Дж. Брайсоном, П. Брауном, Г. Мінсбергом, Я. Бережним, М. Морозовою, В. Немцовим, В. Єфремовим, Л. Протасовою, В. Ляско, Г. Гедройцем та багатьма іншими вченими-економістами. Проте, ситуація, яка склалася зараз в наші країні вимагає більш поглибленого вивчення цього питання та адаптування етапів формування стратегічного планування до умов військового стану.

Метою дослідження є розробка етапів формування стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «ДОБРА ХАТА».

Основні результати дослідження. Основне місце в процесі стратегічного управління посідає саме стратегічне планування. Підприємства, які розробляють стратегічні плани, можуть змінювати свою діяльність на краще, підвищуючи показники своєї діяльності та виводити підприємство на вищий рівень розвитку.

Ми розробили ряд етапів формування стратегічного планування для одного з підприємств Запорізького регіону та адаптували їх під умови існування підприємства у військовий період розвитку (рис. 1).

Розглянемо докладніше кожен з етапів.

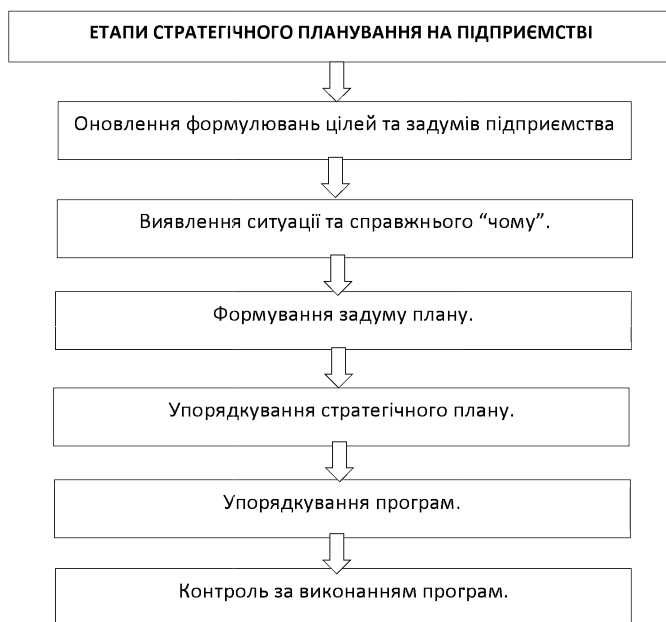


Рис. 1. Етапи формування стратегічного планування на підприємстві, розроблено авторами

У процесі діяльності підприємства Керівник Служби стратегічного управління та Виконавча рада здійснюють безперервний контроль за виконанням стратегічного плану за термінами та по суті.

Етап 1. Оновлення формулювань цілей та задумів підприємства. Основна мета та задуми підприємства розглядаються та коригуються не рідше одного разу на рік. Це здійснює Засновник, перш ніж розробляється стратегічний план. Уточнене формулювання має бути опубліковане у документі з оргполітики, і Засновник повинен повідомити про такі зміни співробітникам підприємства.

Етап 2. Виявлення ситуації та справжнього “чому”. На цьому етапі Засновник розробляє ідеальну картину всього підприємства, визначає, у чому полягає найбільше відхилення від ідеальної картини та збирає дані, щоб виявити причину існування цього відхилення – справжнє “чому”. Для цього Засновник запитує необхідні дані Виконавчої ради. Дані запитуються у кілька етапів.

Завданням Виконавчої ради є своєчасний збір даних із надійних джерел за всіма запитами Засновника та надання цих даних для аналізу.

У результаті Засновник письмово повідомляє, у чому полягає ситуація, яка причина її існування та яка мета стратегічного плану, який необхідно розробити.

Етап 3. Формування задуму плану. Засновник проводить мозкові штурми, щоб сформулювати задум, який ляже основою стратегічного плану. Учасниками таких мозкових штурмів будуть члени Виконавчої та Рекомендаційної ради, а також провідні співробітники підприємства, здатні мислити масштабно та знаходити рішення.

Етап 4. Упорядкування стратегічного плану. На основі сформульованих на попередньому етапі задумів та планів Керівник Служби стратегічного управління складає стратегічний план з урахуванням наявних ресурсів та особливості діяльності.

Результуючим документом цього етапу є опис стратегічного плану, який Виконавча рада схвалює та передає для вивчення Засновнику.

Опис стратегічного плану має містити:

1. Формулювання ситуації - відхилення від ідеальної картини.
2. Формулювання справжнього «чому».
3. Цілі плану.
4. Відповіді на питання, які можуть виникати щодо плану у керівників і співробітників (ресурси, перешкоди тощо).
5. Список програм (але не самі програми).

Опис плану має бути вичерпним, щоб керівники та співробітники могли, лише вивчивши цей документ, зрозуміти зміст і мету плану. План повинен бути описаний простою мовою, щоб зрозуміти її міг будь-який керівник підприємства.

Етап 5. Упорядкування програм.

Перший крок цього етапу — після презентації стратегічного плану, відповідальні за його розробку керівники (члени Виконавчої та Рекомендаційної ради) вивчають розроблену на попередньому етапі стратегію (мети, задуми, ідеальну картину, плани). Контрольний аркуш щодо покращення розуміння стратегічного плану, його задуму, мети, ідеальної картини складає та оновлює для кожної нової публікації Адміністратор секції

внутрішнього навчання. Він же проводить навчання керівників, перш ніж вони будуть приступати до написання програм.

Другий крок — призначені відповідальним за розробку стратегічного плану. Відповідальні за програми формулюють головне завдання для кожної програми та встановлюють період часу, коли ця програма має бути розпочата та завершена. Завдяки цьому стає зрозуміло, які програми мають бути написані та затверджені насамперед.

Третій крок — відповідальні за програми у групах із провідними співробітниками потрібних напрямів розробляють ті програми, виконання яких має розпочатися протягом двох місяців із публікації стратегії підприємства. Складені програми передають на затвердження Виконавчій раді, яка після власного затвердження отримує схвалення програм у Засновника. Цей крок завершено, коли програми отримали схвалення Засновника та були взяті на контроль Керівником Служби стратегічного управління. Схвалена програма, завірена підписом Засновника.

Етап 6. Контроль за виконанням програм. Контроль є найважливішим елементом стратегічного управління та необхідною умовою існування системи стратегічного планування. Контроль виконання програм здійснюється:

1. Керівником Служби стратегічного управління, який проводить перевірку доповідей про виконання за завданнями програм, веде облік виконаних завдань за програмами та повідомляє про результати Виконавчої Ради та Засновника.

2. Виконавчою Радою щодо тих програм, відповідальними за які є Директор або його підлеглі.

3. Відповідальними за програми.

У разі, якщо виконання завдань за програмами зривається або виконання завдань та програми не призводить до реалізації плану, плани та програми мають бути переглянуті та доопрацьовані. Коригування стратегічного плану та програм є необхідними умовами ефективності системи стратегічного управління та планування.

У процесі такого коригування здійснюється:

1. Аналіз причин невиконання стратегічного плану.

2. Вжиття оперативних заходів з метою домогтися реалізації програм у встановлений термін.

3. Коригування плану відповідно до обставин, що змінилися, якщо виконання схвалених програм є неможливим або недоцільним.

Висновки. Розроблені етапи стратегічного планування дозволять підприємству вирішити ті нагальні проблеми, з якими воно бореться в даний період часу. Після дослідження підприємства було виявлено, що на даному етапі розвитку його переслідують наступні проблеми: підприємство втрачає багато грошей через значні коливання обсягу виробництва протягом календарного року, простоє в період листопад-лютий і не може впоратися із замовленнями у сезон. В результаті втрачає кваліфікованих співробітників, зазнає збитків у зимовий період, а на початку сезону втрачає прибуток через те, що змушена відмовляти клієнтам, вони йдуть до конкурентів.

Причина цього полягає в тому, що підприємство працює тільки на замовлення, замість того, щоб у моменти зниження попиту працювати на склад, створюючи запас продукції.

Для того, щоб раз і назавжди впоратися з цією проблемою, необхідно організувати у міжсезоння роботу з виробництва найпопулярніших видів продукції на склад.

Для цього необхідно зібрати дані та визначити річні обсяги стандартної продукції, які можна виробляти не на замовлення, зробити розрахунки витрат на їх виробництво, включаючи всі виробничі витрати та заробітну плату. Виробництво повинне забезпечити безперебійну роботу протягом усього року.

Отже, правильне використання запропонованих етапів стратегічного планування на підприємстві та розуміння відповідальності всіх, хто задіяний в процесі, дозволить підприємству не тільки позбутися поточних проблем, а й адаптуватися до умов, які склалися в країні та вивести підприємство на вищий рівень розвитку.

1. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2001. 471 с.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
3. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.
4. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д-ра екон.наук, проф. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.
5. Стратегічне управління : підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та ін. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. 280 с.
6. Агеева І. М., Мандро О. Ю. Перспективні напрями стратегічного планування на підприємствах виноробної галузі України. Економіка харчової промисловості. 2010. № 2. С. 26–31.

1. Nemtsov V. D., Dovgan L. E. (2001). Stratehichnyy menedzhment : navch. Posib [Strategic management: teaching. Manual]. Kyiv: ExOb, 471 p.

2. Bryson J. (2004). Stratehichne planuvannya dlya derzhavnykh ta neprybutkovykh orhanizatsiy [Strategic planning for public and non-profit organizations]/ Trans. from English A. Kamianets. Lviv: Litopys. 352 p.

3. Bilous S. P., Severynchuk A. A. (2019). Ponyattya ta znachennya stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvi [Concept and importance of strategic planning at the enterprise]. Aktual ni problemy pryrodnychkh i humanitarnykh nauk u doslidzhennyakh molodykh uchenykh «Rodzynka – 2019». XXI Vseukrayins ka naukova konferentsiya molodykh uchenykh. P. 254–255.

4. S.F. Pokropyvnyj (2003). Ekonomika pidpryyemstva:pidruchnyk [Enterprise economics: textbook]. Kyiv: KNEU, 608 p.

5. Tyshchenko O. M., Khmil T. M., Vasylyk S. K. (2009). Stratehichne upravlinnya:pidruchnyk [Strategic management:textbook]. Kharkiv: VD "INZHEK", 280 p.

6. Ageeva I. M., Mandro O. Yu. (2010). Perspektyvni napryamy stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh vynorobnoyi haluzi Ukrayiny. [Prospective directions of strategic planning at enterprises of the wine industry of Ukraine]. Ekonomika kharchovoyi promyslovosti. No. 2. P. 26–31.