АКУЛЮШИНА
Марина Олександрівна
akmarin@ukr.net

к.е.н., доцент кафедри, Одеський національний політехнічний університет. Інститут бізнесу економіки та інформаційних технологій

УДК 338.2

ЧЕКИРТА
Марія Сергіївна
mariadabizha97@gmail.com

магістр, Одеський національний політехнічний університет. Інститут бізнесу економіки та інформаційних технологій

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

STRATEGIC PLANNING IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(1).4

AKULIUSHYNA Maryna Oleksandrivna *– PhD in Economics, Associate Professor of department, Institute of Business, Economics and Information Technology of Odesa National Polytechnic University*

CHEKYRTA Mariia Serhiivna *– master, Institute of Business, Economics and Information Technology of Odesa National Polytechnic University*

У статті розглянуто основні елементи стратегічного планування як кінцевої функції, що допомагає визначити шляхи отримання результатів діяльності підприємства для досягнення його основної мети. Воно є підґрунтям для прийняття управлінських рішень, визначає їх перспективність, зваженість, робить вмотивованими та своєчасними. Актуальність теми обумовлена тим, що розроблення та впровадження ефективного стратегічного планування забезпечує підприємству можливість розгортати власну діяльність в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Одним з інструментів досягнення головної мети будь-якого підприємства є отримання прибутку – що і є результатом стратегічного планування, яке дає змогу підприємству використовувати власні конкурентні переваги задля захоплення більшої частки ринку, або нових ринків у перспективі. Саме тому важливим є пошук методів стратегічного планування, методів планування в підсекторах, для забезпечення більш детального управління його структурою та пошуку «вузьких місць».

* * *

В статье рассмотрены основные элементы стратегического планирования как конечной функции, помогающей определить пути получения результатов деятельности предприятия при достижении его основной цели. Оно является основой для принятия управленческих решений, определяет их перспективность, взвешенность, делает их мотивированными и своевременными. Актуальность темы обусловлена тем, что разработка и внедрение эффективного стратегического планирования обеспечивает предприятию возможность разворачивать свою деятельность в условиях жесткой конкурентной борьбы. Одним из инструментов достижения главной цели любого предприятия – получение прибыли – и является результатом стратегического планирования, которое позволяет предприятию использовать свои конкурентные преимущества для захвата большей доли рынка или новых рынков в перспективе. Именно поэтому важным является поиск методов стратегического планирования, методы планирования в подсекторах, для обеспечения более детального управления его структурой и поиска «узких мест».

* * *

Introduction. *The article considers the main elements of strategic planning as a final function that helps to determine ways to obtain the results of the enterprise in achieving its main goal. It is the basis for management decisions, determines their prospects, prudence, makes them motivated and timely. The urgency of the topic is due to the fact that the development and implementation of effective strategic planning provides the company with the opportunity to develop its own activities in a highly competitive environment. One of the tools to achieve the main goal of any company – to make a profit – and is the result of strategic planning, which allows the company to use its own competitive advantages to capture more market share or new markets in the future.*

The purpose of the paper *is to determine the nature and methods of implementing strategic planning in the activities of enterprises of different forms of ownership and scale of activity in order to ensure their competitiveness in the market.*

Results. *Strategic planning is the ultimate function that helps to identify ways to get results when achieving the ultimate goal. It is the basis for management decisions, determines their prospects, prudence, makes them motivated and timely. Strategic planning, as it is clear from the definition, is planning for 3-5 years, with the possibility of adjustment, because the dynamics of the market and constant crises require a rapid, even reactive response to changes in the environment. Thus, the main purpose of planning – to maximize profits from the activities and performance of its most important functions: marketing planning, productivity, innovation and more. To the extent that a group of related firms in a market segment can define similar goals and coordinate individual actions in such a way as to improve overall performance for selected overall goals (or work towards a common «mission» subsector), they can also collectively increase their efficiency and productivity in the way they conduct business. The result should ideally include a reduction in internal costs, an improvement in the services provided and thus an increase in their competitiveness.*

Conclusion. *Strategic planning in the real economy is not just a necessity – it is an effort to constantly monitor change and play «ahead». Only in this way can the company withstand competition and survive in the market. According to the study, a number of scientists propose to assess and plan not the entire organization but its sub-sectors, which allows you to identify «bottlenecks» and respond to changes in a timely manner, preventing large financial losses.*

Ключові слова: *стратегічне планування, стратегія, менеджмент, конкурентність, ефективність*

Ключевые слова: *стратегическое планирование, стратегия, менеджмент, конкуренция, эффективность*

Keywords: *strategic planning, strategy, management, competitiveness, efficiency*

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що розроблення та впровадження ефективного стратегічного планування забезпечує підприємству можливість розгортати власну діяльність в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Одним із інструментів досягнення головної мети будь-якого підприємства, – отримання прибутку, – є результат стратегічного планування, яке дасть змогу підприємству використовувати власні конкурентні переваги задля захоплення більшої частки ринку або нових ринків у перспективі.

Питання сутності діяльності підприємства, процесу формування стратегії розвитку досліджували закордонні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Г.І. Кіндрацька, М. Портер, А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Р.А. Фахтудинов, З.Є. Шершньова, Г. Минцберг та ін. Вони зробили вагомий внесок у теорію і практику формування стратегії діяльності підприємств.

МЕТА статті – визначення сутності та методів впровадження стратегічного планування у діяльність підприємств різних форм власності та масштабів діяльності з метою забезпечення їх конкурентоздатності на ринку. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

– розглянути актуальність питання стратегічного планування;

– визначити основні характеристики стратегічного планування як елементу менеджменту;

– розглянути вплив ефективності стратегічного планування на головний результат діяльності підприємства – прибуток;

– визначити вплив стратегії на конкурентні переваги підприємства на ринку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. Для проведення дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Виживання суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки пов'язане з їх здатністю самостійно підтримувати свою поточну та майбутню платоспроможність в умовах нестабільності та підприємницького ризику. Для цього важливим є правильний вибір економічних орієнтирів та можливість своєчасного досягнення поставлених цілей. Тому саме підприємству потрібна стратегічна оцінка перспектив розвитку підприємства, яка б відображала майбутнє сучасних економічних, фінансових та інвестиційних рішень стосовно управління інвестиціями.

Посилення стратегічного характеру вибору цілей бізнесу є пріоритетним завданням для малого бізнесу, оскільки дрібні фірми вразливіші до змін економічного середовища та більш чутливі до нових можливостей в інвестиційній, економічній та фінансовій сферах своєї діяльності.

Для кількісної оцінки визначення перспектив майбутнього фінансового стану підприємства на сучасному ринку та стратегічного вибору адаптуються розрахунки консолідованого фінансового прогнозу розвитку малого бізнесу з урахуванням змін у стратегіях зростання компанії.

Стратегічне планування – це кінцева функція, що допомагає визначити шляхи отримання результатів для досягнення кінцевої мети. Воно є підґрунтям для прийняття управлінських рішень, визначає їх перспективність, зваженість, робить їх вмотивованими та своєчасними. Стратегічне планування, як зрозуміло із самого визначення, це планування на 3-5 років, з можливістю коригування, адже динамічність ринку та постійні кризи вимагають швидкої, навіть реактивної реакції на зміни зовнішнього середовища [1].

Саме поняття «планування» включає в себе постійний, циклічний процес, що охоплює абсолютно всі процеси на підприємстві та сприяє визначенню інст.-рументарію досягнення основної мети підприємства з урахуванням усіх ресурсів підприємства [2].

Стратегічний план фірми – це сукупність взаємоузгоджених заходів і дій для досягнення довгострокових цілей та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення [1].

Стратегічне планування здійснюється поетапно у такій послідовності:

– визначення місій та формулювання стратегічних цілей діяльності;

– аналіз середовища та ринкової кон'юнктури;

– оцінка підприємницького потенціалу й перспектив розвитку фірми згідно з визначеними цілями;

– аналіз варіантів та вибір оптимальної генеральної стратегії;

– розроблення ресурсних та функціональних субстратегій підприємства;

– практичне виконання плану, контроль і оцінювання соціально-економічних результатів [1].

Отже, основна мета планування – максимізація прибутку у результаті діяльності та виконання найважливіших її функцій: маркетингового планування, продуктивності праці, інновацій тощо.

Виділяють чотири основні етапи планування:

– виділення основних цілей, підцілей та завдань;

– розбивання цілей та завдань за періодами виконання (прив'язування до конкретного проміжку часу);

– визначення механізмів та інструментів досягнення;

– контроль за виконанням, оцінка планів та звітних показників, коригування планів.

Під час переходу до стратегічного планування обговорюється загальне планування цілей. Він висвітлює формулювання основних напрямів та цілі підприємства.

Стратегічне планування дає відповіді на наступні питання:

– які довгострокові можливості представлені підприємству з урахуванням внутрішнього потенціалу та очікувані зміни на ринку?

– які стратегії необхідні для узгодження внутрішніх можливостей з очікуваними зовнішніми змінами? [3].

Водночас у рамках стратегічного планування оцінюються альтернативи та встановлюються пріоритети та тимчасові параметри стратегічного планування.

Стратегічний горизонт планування визначається насамперед динамікою ринку й рівнем конкуренції на ньому, а також виробничими можливостями та умовами постачання ресурсів. Для певних сфер діяльності стратегічне планування охоплює різні періоди часу, наприклад, 10-15 років – для електрифікації, 5-10 років – для житла, 5 років – для торгівлі (транспорту).

Стратегічне планування має відображати такі основні напрями:

– аналіз сфери діяльності;

– оцінювання економічного стану підприємства (фактичний рівень, сильні сторони та слабкі місця);

– формулювання стратегій.

Аналізуючи сферу діяльності, серед інших показників, уніфіковані національні економічні та енергетичні дані, прийняті концерном, визначені нормативними документами.

Крім того, необхідно показати основні галузі, рольові чинники та їх очікувані зміни. Зокрема, аналіз має охоплювати такі сфери:

– політичні, соціальні, економічні, технологічні та екологічні умови; визначені нормативними документами;

– ринки сировини, засобів виробництва;

– ринки збуту;

– конкуренція;

– тенденції та перспективи обробки інформації.

Цей перелік не вичерпує увесь спектр зон аналізу, оскільки кожен випадок може вимагати додаткового вивчення специфічних галузевих чинників, а саме може потребувати індивідуального вибору й оцінювання найбільш критичних для цього підприємства чинників.

Прогнозуючи ці чинники, слід чітко заявити основні передумови. Під час введення комплексу залежності, початкові умови узагальнюються у вигляді сценаріїв. Аналіз розкриває економічний стан підприємства (на основі аналізу сфери діяльності та характеристики галузі) наявні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його майбутні шанси та ризики. Вони можуть визначити, проаналізувавши результати господарської діяльності (прибуток), загальну сферу та поведінку найпотужніших конкурентів.

Вибрана стратегія охоплює такі основні напрями:

– ресурси;

– дослідження та розвиток;

– виробництво / технології;

– управління;

– обробка інформації;

– фінанси;

– ринки.

Особливе значення надається стратегічним концепціям на ринках.

Раз на рік керівники підприємств та керівники головних управлінь мають скласти детальну оцінку витрат, а також переглянути довгострокову оцінку (на 5 років), яка включає всі витрати та доходи за роки планування.

Щорічне планування здійснюється на першому етапі у формі планування рахунків витрат та доходів фінансового обліку з використанням бланку розсилки. Статті кошторису за місцем походження складають конкретні первинні витрати, їх слід розділити для аналізу відхилення у рахунках.

Сутність стратегічного менеджменту визначається розв'язанням завдань (рис. 1).

Тією ж мірою, в якій група пов'язаних фірм у сегменті ринку може визначити аналогічні цілі й погодити окремі дії, у такий спосіб, щоб покращити агальну продуктивність за обраними загальними цілями (або роботи в напряму до загального підсектору «місія»), вони також можуть колективно підвищити свою ефективність і продуктивність у тому, як вони ведуть бізнес. Результат в ідеалі має включати зниження внутрішніх витрат, покращення послуг, що надаються, й тим самим підвищення їх конкурентоспроможності.

Особливе значення в інтегрованому плануванні мають експлуатаційні витрати на підприємствах для аналізу витрат та підготовки експлуатаційні витрати заплановані на технічні компоненти.

Рис. 1. Завдання стратегічного менеджменту

Стратегічне планування належить до діяльності в організації, щоб отримати й оцінити альтернативні стратегії. Отже, це процеси й адміністративно орієнтовані. Для фірми це внутрішня діяльність, спрямована на ресурси і відмінні можливості фірми, а також на ринок і конкурентне середовище. Гелбрейт (1967 р.) розглянув природу промислового планування і прийшов до висновку, що через зростання вимог часу й капіталу для відновлення розвитку промислових технологій потреби споживача мають прогнозуватися на місяці або роки. Планування є відповіддю фірми на те, щоби переконатися, що вона йому надала той виріб, що буде придбано покупцем за вигідною ціною, а основні ресурси будуть доступні за ціною, що відповідає цій ціні [4].

Прямий клієнт для будь-якої окремої фірми змінюється в міру просування у вертикалі через підсектори.

Однак попит на продукцію в кінцевому підсумку залежить від кінцевого користувача. Застосування концепції стратегічного планування до відділу передбачає, що може бути колективна відповідальність кожного відділу. Тоді буде зрозуміло, у процесі створення доданої вартості, де вузькі місця.

Крім того, стратегічне планування відповідними підсекторними організаціями буде сприяти забезпеченню того, щоби ключові вхідні дані були доступні за ціною, що відповідає цій ціні.

Було зроблено багато спроб формалізувати процес планування фірми. Прямий клієнт для будь-якої окремої фірми змінюється в міру просування у вертикалі через підсектори. Однак платоспроможний попит у кінцевому підсумку залежить від кінцевого споживача. Явне застосування формального стратегічного планування, такого як запропоноване Квінном для корпорації, до набагато більш складного набору фірм і організацій у сировинному сегменті ринку.

Практика й цілі стратегічного планування для фірми еволюціонували у бік більш якісного процесу. Стратегічне планування, наприклад, розглядається Ансоффом тільки як компонент більш ширшого завдання стратегічного управління, що представляє засоби (планування й вирішення проблем, а не реалізації та контролю), за допомогою якого керівництво оцінює й діє на основі зовнішніх зв'язків щодо техніко-економічним-інформаційним змінам [1, 5].

Стратегії всередині товарного підсектору створюють мозаїку стратегій, суміш колективних і незалежних підходів, які можуть або не можуть бути ефективними відповідно внутрішнього для його зовнішніх ринків.

Для деяких цілей може виявитися корисним теоретичне узагальнення, щоби розглянути підсектори в рамках самої організації. Кеннет Ерроу (1974 р.) стверджує, що до терміну «організація» слід ставитися загалом. Учасниками організацій, за його словами, можуть бути як організації, так і окремі особи [6].

Він стверджує, що сама ринкова система може розглядатися як організація з ретельно продуманими комунікаціями та спільним прийняттям рішень. Учасники товарного підсектору, особливо в рамках даного регіону, часто будуть думати одне про одного як про співучасника галузі (підсектори) і часто співпрацювати для розв'язання певних загальногалузевих проблем.

Усі ресурси компанії мають бути розподілені, сфокусовані й спрямовані з метою досягнення чітких цілей, а дії, що суперечать цим пріоритетам або цілям, можуть бути відсіяними на період кризи.

Окремі фірми часто обмежені у своїй здатності впливати на своє зовнішнє оточення, частково через недостатність ресурсів, здатних бути делегованими, щоб вплинути на певні види сприятливих змін. Суперництво всередині підсектору може ще більше обмежити стратегічний вибір на рівні фірми з певних аспектів.

Роз'яснення проблеми і визначення пріоритетів часто вимагають значних якісних аналізів для будь-якої організації. Це особливо актуально для складного підсектору. Деякі системи управління можуть спробувати частково оцінити цю діяльність, але вона за своєю природою залежить від управлінського судження, що грунтується на отримання кращої своєчасної інформації.

Фірма, як правило, може отримати роз'яснення з проблеми через фахівців відділу або зовнішнього консультанта.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування в реальній економіці не просто необхідність – це намагання постійного контролю за змінами та гра «на випередження». Тільки так підприємство може витримати конкурентну боротьбу та встояти на ринку. Як показало дослідження низка вчених пропонує проводити оцінку та планування не всієї організації, а її підрозділів, що дає змогу виділити «вузькі місця» та вчасно реагувати на зміни запобігаючи великим фінансовим втратам.

Такий стратегічний підхід в умовах швидких змін дає змогу коригувати управлінські рішення в рамках товарних груп, окремих відділів, ресурсів, не впливаючи на загальний стратегічний напрям компанії.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 2001. 436 с.

2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Эльга; Ника-Центр, 2009. 656 с.

3. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колективна монографія / під ред. В.І. Захарченко. Донецьк: «Ноулідж», 2014. 188 с.

4. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Львів: «Новий світ-2000», 2006. 268 с.

5. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: колективна монографія / С.В. Філиппова та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 176 с.

6. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4. С. 84–86.

7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

8. Решетняк Е.И. Планирование бизнеса в условиях нестабильности внешней среды. *Проблемы экономики*. 2010. № 10. С. 55–59.

9. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

References:

1. Ansoff I. Strategic Management / ed. L.I. Evenko. Moscow: Ekonomika, 2001. 436 p. (in Russian).
2. Blank I.A. Financial management. Kyiv: Elha; Nika-Tsentr, 2009. 656 p. (in Ukrainian).
3. Development of strategic approaches to enterprise management in unstable conditions: a collective monograph / ed.V.I. Zakharchenko. Donetsk: «Knowledge», 2014. 188 p. (in Ukrainian).
4. Shvaika L.A. Enterprise activity planning. Lviv: «New World-2000», 2006. 268 p. (in Ukrainian).
5. Mechanisms and tools of management of modern enterprise: a collective monograph / S.V. Filyppova et.al. Kyiv: Center for Educational Literature, 2017. 176 p. (in Ukrainian).
6. Kovalenko N.O. Business plan as an integrative system of indicators of crisis management of an aviation enterprise. *Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*. 2012. № 4. pp. 84–86. (in Ukrainian).
7. Lihonenko L.O. Anti-crisis management of the enterprise: Kyiv: KNTEU, 2005. 824 p. (in Ukrainian).
8. Reshetnyak E.I. Business planning in conditions of instability of the external environment. *Problems of the economy*. 2010. № 10. pp. 55–59 (in Ukrainian).
9. Shershnova Z.Y., Bahatskyi V.M., Hetmantseva N.D. Anti-crisis management of the enterprise. Kyiv: KNEU, 2007. 680 p. (in Ukrainian).

ВАЖЛИВО, ЩОБ УКРАЇНСЬКА АКРЕДИТАЦІЯ АУДИТОРІВ ВИЗНАВАЛАСЬ У СВІТІ

IT IS IMPORTANT THAT UKRAINIAN ACCREDITATION OF AUDITORS IS WORLDWIDE RECOGNIZED

Про ці та інші актуальні питання йшла мова у розмові спікерів Міжнародної конференції «*Актуальні питання розвитку аудиту: майбутнє професії*». Захід організовано двома національними структурами: *Органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю* (ОСНАД) та *Аудиторською Палатою України* (АПУ). Дата проведення – 24 листопада 2020 р., формат – онлайн режим. Участь у ньому взяло маже 700 осіб.

Як зазначає секретаріат Аудиторської Палати України, серед учасників Конференції були не лише члени Аудиторської палати України, але й бухгалтери, викладачі та студенти вищих навчальних закладів. З вітальним словом під час відкриття Конференції виступили Тетяна Каменська (Голова АПУ), Ніна Южаніна (народний депутат України), Людмила Гапоненко (Голова Ради нагляду за аудиторською діяльністю ОСНАД).

Під час роботи Конференції піднімались актуальні для професії теми, а саме:

– «Тенденції регулювання аудиторської діяльності та їх вплив на розвиток професії»;

– «Майбутнє професії: огляд зміни трендів професійних навичок аудиторів і бухгалтерів»;

– «Діджіталізація бізнесу і глобальна зміна підходів до освіти та навчання професійних бухгалтерів в області технологій»;

– «Роль професійних бухгалтерських організацій в розвитку професії».

Спікерами заходу стали:

– Людмила Гапоненко, представник Міністерства фінансів України;

– Джон Хупер, представник проєкту ЄС «Впровадження практики ЄС з бухгалтерського обліку, фінансової звітності та аудиту в Україні»;

– Юрій Долідзе, представник Служби бухгалтерського обліку, звітності та аудиту Грузії;

– Олег Канцуров, Виконавчий директор Інспекції із забезпечення контролю якості ОСНАД.

Організатори висловили подяку також закордонним представникам, які стали спікерами конференції:

– Альті Принслоо, генеральному директору ПАН-АФРИКАНСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ БУХГАЛТЕРІВ, ексвиконавчому директору Міжнародної федерації бухгалтерів;

– Наталії Коноваленко, консультанту з фінансивого управління, координатору регіональних програм ЦРФЗ по Україні та Білорусі, Світовий банк;

– Артему Міцуку, Голові Спілки аудиторів Казахстану;

– Олександру Малиновському, дійсному члену Інституту Управління Австралії;

– Наталії Вовчук, офіційному представнику СІМА в Україні.

Присутніми також були спікери, що є представниками професійних організацій бухгалтерів та аудиторів: Ерик Таранчієв (Спілка бухгалтерів та аудиторів Киргизстану), Наталя Гаєвська (Спілка аудиторів України), Валентина Легка та Світлана Зубілевич (Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України), Олена Харламова (Палата аудиторів та бухгалтерів України).

Провідні ВНЗ нашої країни, а також їхні представники, стали активними учасниками та спікерами міжнародної конференції.

Прослухати запис конференції, можна на офіційному ютуб-каналі АПУ. (URL: *https://www.youtube.com/watch?v=vaQu7elpGkI&t=41s&ab channel=%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8*)

Підготовлено за матеріалами порталу АПУ
(URL: *https://www.apu.com.ua*)