

плануванні, якій полягає в аналізі великого обсягу інформації, що віддзеркалює ринкові позиції підприємства і його основних конкурентів. На підставі цих матеріалів формуються стратегії підприємства, здійснюється оцінка їх результатів, можливість реалізації, вибір кращого варіанта. Цінність цього методу полягає в тому що він дає достатній обсяг інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Стратегічне планування розраховане на 5; 10 і більше років, а конкретний його строк залежить від життєвого циклу товару і попиту на продукцію, яка виробляється підприємством. При стратегічному плануванні використовують різні підходи: задовольняючий оптимізаційний, адаптаційний. Самим поширеним є задовольняючий підхід, який ґрунтується на досягненні певного задовольняючого рівня. Оптимізаційний підхід використовується якщо є можливість надати кількісний показник поставленій цілі, що підвищує обґрунтованість планів. Адаптаційний підхід полягає в обов'язковому реагуванні на можливі зміни умов, що протидіятимуть реалізації планів.

Особлива роль в стратегічному плануванні відводиться менеджеру, який повинен постійно удосконалювати стратегічне управління, робити постійний аналіз існуючих стратегій, посилення контролю за їх використанням.

В зарубіжних фірмах відповідальність за стратегічне планування покладають на відділ маркетингу, який розробляє стратегічні маркетингові плани і які складаються практично по кожному продукту, наближаючи його до ринкових потреб. Але в практиці стратегічного планування в іноземних фірмах існують ряд недоліків і проблем, які доцільно використовувати в практиці вітчизняного менеджменту. Так, виявлялись не досить точними прогностичні показники на далеку перспективу; впровадження стратегічних планів не супроводжувалося внесенням змін у раніше визначені показники; система мотивації менеджерів в основному спрямована на досягнення результатів у короткостроковому періоді[4].

Якщо стратегія є баченням місця і ролі підприємства на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і задачах, поставлених в ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Таким чином, можна констатувати, що стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування, зі встановлення його цілей і їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей.

Література:

1. Особенности стратегического планирования на предприятии в современных условиях, – С.А. Григорьев, А.В. Стрельцов, – Самарский государственный экономический университет. – 2009
2. Особенности стратегического планирования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studopedia.ru/1_87062_osobennosti-strategicheskogo-planirovaniya-i-ego-otlichitelnie-cherti.html
3. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. – Н.І. Строченко, І.І. Коблянська. – Суми: СНАУ, 2015 – 271 с.
4. Менеджмент, – В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ГОЛОВНА ФУНКЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

О.О. Олейникова, ст. викладач

Ю.В. Тимко, студент

С.І. Іванов, студент

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

В сучасних умовах господарювання виживання і розвиток організації в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції і послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи економічного потенціалу. При цьому дії організацій і їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше признається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації та зовнішніх умов. Таким чином, найбільш ефективним інструментом управління розвитком організації в умовах постійних змін і пов'язаних з цим невизначеності є методологія стратегічного управління.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно

відображає загальні контури майбутнього організації; в площині засобів – показує, як цілі повинні досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне здійснюватися разом з практикою поточного управління.

Стратегічне управління в організації виражається в наступних п'яти функціях:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій щодо реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління, воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, необхідних змін всередині організації. Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування. Прогнозування здійснюється перед складанням стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого кола внутрішніх і зовнішніх чинників – умов функціонування організації з метою передбачення можливості розвитку і оцінки ризику. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії організації. У прогнозуванні традиційно використовуються три виміри:

- 1) час (як далеко вперед ми намагаємося заглянути?),
- 2) напрямок (які тенденції майбутнього?),
- 3) величина (наскільки суттєвими будуть зміни?).

З урахуванням результатів проведеного аналізу керівництво організації формує місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку організації та розробляє стратегію.

Розробка стратегії здійснюється на вищому рівні управління організацією і заснована на вирішенні наступних завдань:

- розробка стратегічних цілей компанії;
- оцінка її можливостей і ресурсів;
- аналіз тенденцій в області маркетингу;
- оцінка альтернативних напрямів діяльності;
- визначення стратегії на перспективу;
- підготовка детальних оперативних планів, програм і бюджетів;
- оцінка діяльності фірми на основі певних критеріїв з урахуванням намічених цілей і планів.

У процесі розробки стратегії здійснюється:

- оцінка потенціалу організації, її можливостей і резервів для досягнення загальних цілей;
- аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і зміцнення позицій організації: комерційних, технологічних, соціальних;
- аналіз зовнішніх факторів, що вимагають прийняття заходів, спрямованих на пристосування до нової ситуації і виникнення ситуацій;
- оцінка альтернативних напрямів діяльності і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей;
- прийняття рішень, які є основою при розробці довгострокових планів функціонування і розвитку організації.

Ув'язка стратегічних цілей підприємства з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій і складання бюджету. Бюджетування включає вартісну оцінку програми та розподіл ресурсів.

Можна визначити такі основні етапи стратегічного планування:

Перший етап – це формулювання місії та вибір цілей. Місія і цілі є головним орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії, вибір їх є першим і найвідповідальнішим управлінським рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є конкретні обмеження відповідно до напрямків діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку. Місія – це інструмент стратегічного управління, спосіб виділення даної організації серед конкурентів, спосіб розпізнання споживачами самої організації та її продукту. Визначення цілей покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Інструментом для систематизації цілей на практиці є побудова «Дерева цілей».

Другим етапом є аналіз зовнішнього середовища або оцінка стратегічного клімату. Практичним втіленням цього етапу є проведення PEST-аналізу, який спрямований на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників та використання сприятливої кон'юнктури ринку. У ході PEST-аналізу організація намагається виявити сприятливі й несприятливі тенденції по кожному з основних факторів макросередовища, та на цій основі вирішити питання про продовження функціонування або про вихід з даного ринку.

Третім етапом є управлінське обстеження внутрішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу організації. Обстеження стосується вивчення наступних внутрішніх факторів: маркетинг, фінансовий стан, виробництво, стан персоналу, культура організації. На цьому етапі також здійснюється так

званий SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формування і вибору стратегій організації. Вплив кожного з факторів викликає необхідність керівництва, по-перше, постійно стежити за зміною факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, по-друге, приймати такі управлінські рішення, реалізація яких сприяла б постійній підтримці конкурентоспроможності.

Четвертий етап це аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації, тобто результат її діяльності.

Основними факторами, які впливають на вибір стратегії є:

– ризик (який рівень ризику вважається можливим. Дуже висока ступінь ризику може зруйнувати організацію);

– знання минулих стратегій (досить часто керівництво організації перебуває під впливом минулих стратегій);

– реакція на власників (наприклад: власники акцій обмежують гнучкість керівництва при виборі альтернативної стратегії);

– фактор часу.

П'ятий етап це реалізація та оцінка стратегічного плану.

Оцінка стратегічного плану повинна забезпечувати конкретні відповіді на наступні запитання:

1. Чи є розроблена стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?

2. Чи передбачає розроблена стратегія допустимий рівень ризику?

3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?

4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?

5. Чи є стратегія кращим способом використання ресурсів організації?

За своїм предметним змістом стратегічне планування звертається лише до основних, базисних процесів в організації та за її межами, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям подальшого нарощування її стратегічного і конкурентного потенціалу.

Література:

1. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. / О. Г. Бровкова – К.: Центр Учної Літератури, 2012. – 224 с.

2. Новітні методики надання страхових послуг на основі реінжинірингу бізнес-процесів// О.О. Олейникова, О.М. Лук'янчук / Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2/ Нац. металург. академія України; заг. ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с. – с.320–338

3. Стратегічний розвиток причорноморського регіону/ О.М. Субчинська// Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки. – Одеса: Імідж – Прес, 2010. – Вип. 53.– 394 с., с. 306–308

4. Формування стратегічних цілей розвитку причорноморського регіону: Матеріали міжнародної конференції. [“Шляхи та інструменти модернізаційного прориву економіки України”], (м. Одеса, ІПРЕЕД, 21–22 жовтня 2010 р.)/ О.М. Субчинська – м. Одеса, 2010.– 452 с., – с. 131–133

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

М.О. Панченко, к.е.н., доцент

А.А. Капелюшина, студент

Одеський національний політехнічний університет

м. Одеса

Посилення конкуренції, а також зміна попиту і пропозиції на різні товари обумовлюють необхідність формування системи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, здатної реагувати на вплив зовнішнього і внутрішнього середовища високого ступеня мінливості й невизначеності. Проблеми управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в сучасних умовах вимагають розробки і впровадження принципово нових методів управління

Конкуренція – одна з найголовніших рис ринкового господарства. Саме конкуренція забезпечує творчу свободу особистості, створює умови для її самореалізації в сфері економіки шляхом розробки та створення нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Значний і вагомий внесок у розробку теорії управління конкурентоспроможністю підприємств внесли зарубіжні вчені М. Альберт, Г. Армстронг, С. Брю, В. Вонг, П. Друкер, Т. Коллінз, Ф. Котлер, Ж.–Ж. Ламбен, К. Макконелл, М. Мескон, М. Портер, С. Репп, Ф. Хедоурі. Дослідженню теорії конкуренції і конкурентоспроможності присвячені роботи вітчизняних економістів Г. Азагальдова, Г. Азоев, С. Барашкова,