



2. Організаційно-адміністративні методи, що засновані на директивних вказівках. Ці методи ґрунтуються на владній мотивації, що базується на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль.

В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, за яких виконання розпорядження керівництва є обов'язковим [7].

3. Соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності [8].

Дана група методів включає різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів відносяться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю.

У сучасній практиці багато фірм використовують додаткові методи стимулювання. До додаткових методів стимулювання можна віднести: цінні подарунки; моральні заохочення; відгули, додаткові відпустки; залучені кошти персоналу; пайову участь персоналу в прибутку; продаж акцій компанії [9].

Поряд із додатковими методами стимулювання українські процвітаючі компанії в якості методу стимулювання праці своїх працівників використовують різні пільги: оплата житла; організація відпочинку (пільговий проїзд, оплата бензину тощо); навчання за рахунок компанії; страхування; надання позик.

Підбиваючи підсумки виконаної роботи, можна зробити висновок про актуальність і практичну значущість розглянутої теми.

Результати, досягнуті людьми в процесі роботи, залежать не тільки від знань, навичок і здібностей цих людей. Ефективна діяльність можлива лише за наявності в працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація активує здібності людини, розкриває його потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

*Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.*

**Література:** 1. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособ. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с. 2. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособ. / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с. 3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : учеб. пособ. / В. Р. Веснин. – М. : Высшая школа, 2004. – 420 с. 4. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с. 5. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник для студентов экономических вузов / Н. П. Беляцкий. – М. : Интерпрессервис, 2003. – 253 с. 6. Куликов Г. О. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України / Г. О. Куликов // Україна: аспекти праці, 2002. – № 6. – С. 18–19. 7. Карін М. Зміст праці і методологічні проблеми його стимулювання / М. Карін // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 1. 8. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – К. : Либідь, 1999. – 680 с. 9. Крушельницька О. В. Управление персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : ИД "Кондор", 2003. – 296 с. 10. Маренков Н. Л. Управление персоналом организаций : учеб. пособ. для вузов / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Трикта, 2005. – 464 с.

---

**Міщирікова А. К.**

УДК 005.51:005.21

Магістр 2 року навчання

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто стратегічне планування, що є важливим аспектом у діяльності кожного підприємства. Досліджено сутність та значення стратегічного планування для підприємств, що діють в умовах невизначеного зовнішнього середовища, а також основні етапи процесу стратегічного планування.*

*Анотация. Рассмотрено стратегическое планирование, которое является важным аспектом в деятельности каждого предприятия. Исследована сущность и значение стратегического планирования для предприятий, которые действуют в условиях неопределенной внешней среды, а также основные этапы процесса стратегического планирования.*

---

© Міщирікова А. К., 2014

*Annotation. Strategic planning has been researched as an important aspect in the activity of every enterprise. The essence and the meaning of strategic planning for enterprises which work in uncertain external environment has been studied and basic periods of strategic planning have been revealed.*

*Ключові слова: стратегічне планування, план, програма.*

Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення. Вона формулює цілі та способи їхнього досягнення так, щоб указати підприємству певний (такий, що об'єднує всі його підрозділи) напрям розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегічне планування – процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічним плануванням є вибір цілей. Основну мету підприємства заведено називати місією. Вибір місії підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища.

Виходячи із загальної місії підприємства формулюють його інші стратегічні цілі. Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечено, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та вимірюваними; чітко зорієнтованими у часі (коли і якої цілі треба досягнути); досяжними, збалансованими, ресурснозабезпеченими; однонапрямленими та такими, що взаємно підтримують одна одну. При цьому бажано встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності підприємства.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища – це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну й негативну дію зовнішніх чинників – політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо [1].

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня керування підприємством, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їхнього рішення. Це певною мірою стосується усіх самостійно господарюючих суб'єктів. Необхідна нова концепція управління, що відображає адекватним чином зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління, основа якого – стратегічне планування.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміни себе на краще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Для стратегічного планування є характерним ґрунтування на новій логіці майбутнього розвитку підприємства, а саме напрямку від "майбутнього до сьогоднішнього", що обумовлює широке застосування моделювання, сценаріїв, експертних оцінок тощо [2].

Стратегічне планування в науковій літературі розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів.

Важливим теоретичним питанням є визначення основних складових процесу стратегічного планування. Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінювання.

Кожен компонент комплексу стратегічного планування складається з відповідних елементів, поєднання яких у певній послідовності дає можливість здійснювати процес стратегічного планування. Під процесом стратегічного планування слід розуміти послідовність окремих взаємопов'язаних стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію. У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами.

Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. Основоположні принципи планування, насамперед стратегічного, визначені ще Анрі Файолем і зберігають актуальність за сучасних умов – це єдність, безперервність, гнучкість та точність. До сукупності основоположних принципів планування слід віднести обґрунтований Р. Акоффом принцип участі. За умов невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища до найбільш значущих принципів, які забезпечують ефективність процесу планування, на думку автора, належать такі: принцип холізму, принцип безперервності, принцип гнучкості, принцип точності, принцип участі, принцип наступності, принцип адаптивності, принцип комплексності, принцип багатоваріантності, альтернативності та селективності, принцип креативності, принцип науковості, принцип глобальності.

Як свідчить зарубіжний досвід, структура стратегічного плану кожного підприємства є оригінальною. Деякі автори, зокрема Ільїн А. І., Бляхман Л. С., становлять структуру стратегічного плану як загальноприйнятну, типову для багатьох зарубіжних фірм. Так, у Ільїна А. І. в основу структури стратегічного плану покладено принцип виділення об'єктів та напрямів стратегічного розвитку підприємства, а в Бляхмана Л. С. структура стратегічного плану ґрунтується на підході, що передбачає виділення проблем та їх розв'язання. Узагальнюючи позиції науковців щодо поняття "стратегічний план", автор вважає за цільове для побудови стратегічного плану використовувати принцип послідовного відображення результатів кожного етапу процесу стратегічного планування. Згідно з цим слід навести етапи стратегічного планування підприємства:

1. Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства. Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного



середовища, стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.

2. Місія та стратегічні цілі. Фірма встановлює бажані напрями й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей.

3. Напрями та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.

4. Стратегія розвитку підприємства. Формулюється загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегії, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу.

5. Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.

6. Підприємницькі стратегії. Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів.

7. Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками:

- Оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища.
- Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства:
- комплементарність зв'язків між стратегіями;
- відповідність ресурсному потенціалу;
- відповідність елементів моделі "7-S" обраній стратегії;
- оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією [3].

Слід зазначити, що поряд з розробкою стратегічного плану підприємства доцільно розробляти цільові програми, спрямовані на вирішення окремих аспектів перспективного розвитку підприємства. До проблем, які потребують розробки програм за умов зростаючої конкуренції та ризику, можна віднести такі: формування довгострокових конкурентних переваг; забезпечення конкурентної позиції; реорганізація підприємства; розробка нової продукції; здійснення організаційних змін, адекватних обраній стратегії.

Таким чином, якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [4].

Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

*Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.*

- Література:** 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.  
2. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1992. – 397 с.  
3. Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гельдель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 105–110.  
4. Афилов Е. А. Планирование на предприятии / Е. А. Афилов. – Мн. : Высшая школа, 2001. – 284 с.

---

**Половка К. О.**

УДК 339.13

Магістр 1 року навчання

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА ТА НЕОБХІДНІСТЬ**

*Анотація. Обґрунтовано сутність поняття "маркетингове дослідження", його необхідність та роль у сучасних умовах управління підприємством. Визначено його характерні ознаки. Досліджено змістові підходи до становлення поняття.*

*Аннотация. Обоснована сущность понятия "маркетинговое исследование", его необходимость и роль в современных условиях управления предприятием. Определены его характерные признаки. Исследованы содержательные подходы к становлению понятия.*

© Половка К. О., 2014