

УДК 658

*Ірина Бакаєва
Катерина Нестеренко*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність стратегічного управління діяльністю підприємства на прикладі АТ «Ветропак Гостомельський Склозавод».

Ключові слова: стратегічне планування діяльності підприємства, етапи стратегічного планування.

В статье рассмотрены сущность и этапы стратегического планирования деятельности предприятия на примере АТ «Ветропак Гостомельский Склозавод».

Ключевые слова: стратегическое планирование деятельности предприятия, этапы стратегического планирования.

The paper considers the nature and stages of selection strategy of foreign business enterprises as an example of JSC «Vetropak Gostomel Glass».

Keywords: strategy, foreign economic activity, the strategy of foreign trade.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки особливої уваги потребує діяльність підприємства на національному та зовнішніх ринках та його стратегічний розвиток. Стратегічне планування діяльності підприємства формується під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, яке постійно змінюється та потребує реагування на ці зміни. Тому актуальним є дослідження діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках та розробка стратегічного плану його діяльності (на прикладі АТ «Ветропак Гостомельський Склозавод»).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного планування зробили Р. Акофф, І. Ансофф [1], М. Портер [4, 5], У. Кінг, Д. Кліланд, А. Томпсон. Дослідженням теоретико-методологічних проблем формування стратегій діяльності підприємства займалися вітчизняні та російські вчені А.Т. Зуб [2], О.Ю. Пасічна, Л.В. Пельтек, А.П. Міщенко [7], В.В. Швед. Хоча підприємства України на сучасному етапі відчувають потребу у зміні підходів до управління, використанні нових методів планування, однак система стратегічного планування ще не знайшла широкого застосування у практиці діяльності українських підприємств. Процес стратегічного планування на підприємствах виробництва склотари не розглядався у науковій літературі.

Метою статті є дослідження процесу стратегічного планування діяльності підприємства на прикладі АТ «Ветропак Гостомельський Склозавод».

© Бакаєва І. Г., Нестеренко К. В., 2013

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Успішне використання стратегічного планування дає можливість фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності як на національному, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін і захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи [4, 8]. На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних, на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства, на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап), а й її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів.

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважає, воно забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище (макросередовище та мікросередовище) і внутрішнє середовище. Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не

пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності [4].

При розробці стратегії варто враховувати вплив певних факторів макросередовища: а) стану економіки країни; б) політико-правових відносин; в) ефективності державного регулювання економіки; г) рівня НТП; д) рівня соціального розвитку; ж) стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій; е) демографії; к) природних умов, екології; л) міжнародного становища; м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних). Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища: а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; ж) місцеві органи влади тощо [5].

Внутрішнє середовище – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні й слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. Фактори внутрішнього середовища підприємства: а) його виробничий потенціал; б) кадрово-управлінський потенціал; в) конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; г) організація маркетингу і збуту; д) фінансовий стан; е) ефективність виробництва; є) стратегія, місія і цілі; ж) організаційна структура і культура; з) організація виробництва і праці; к) мотиваційні механізми; л) екологічність виробництва; м) соціальна ефективність; н) імідж підприємства тощо. Логіка вивчення середовища підприємства така:

а) спочатку визначають фактори макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть впливати на нього в стратегічному періоді;

б) потім отримують про ці фактори максимальну інформацію;

в) далі оцінюють отриману інформацію про кожний фактор впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство в стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

д) як підсумок отримуємо базу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій [8].

Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах турбулентності зовнішнього середовища та пристосування до них, вітчизняним підприємствам доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу маркетингового середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози у зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони підприємства слугують інформаційною підставою для визначення стратегій розвитку.

Одним з інструментів стратегічного аналізу виступає SWOT – аналіз, який передбачає проведення сумісного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз і можливостей на діяльність підприємства, дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани та формувати стратегію, яка дозволить досягти встановлених цілей на перспективу. Метою аналізу внутрішнього середовища є виявлення його внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей та виявлення слабких сторін підприємства.

АТ «Ветропак Гостомельський Склозавод» (Vetropack Gostomel Ukraina) входить до складу Vetropack Holding Ltd (Швейцарія). До цієї групи також входять

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Vetropack Moravia Glass (Чеська Республіка), Vetropack Nemsova (Словаччина), Vetropack Straza (Хорватія) та Vetropack Austria (Австрія).

Компанія Vetropack є одним з провідних європейських виробників скляної тари. Vetropack Group займає провідне положення на ринках своїх країн, а саме: Швейцарії, Австрії, Чеської Республіки, Словаччини, Хорватії, України.

На першому етапі розробки стратегії підприємства АТ «Ветропак Гостомельський Склозавод» нами було визначено переліки можливостей і загроз макросередовища і безпосереднього оточення підприємства, а також його сильні і слабкі сторони (табл. 1 і 2).

Однак важливо не лише визначити загрози і можливості, а й дати їм оцінку з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінювання можливостей використовуємо метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3).

Можливості щодо оновлення основних фондів підприємства, збільшення рентабельності виробництва склотари, оволодіння сучасними методами управління і виробництва склотари, збільшення обсягів і розширення асортименту виробництва склотари, обслуговування додаткових груп споживачів, підвищення попиту на ринку склотари обов'язково мають бути використані.

Таблиця 1

1. Можливості	2. Загрози
1.1 Збільшення обсягів і розширення асортименту виробництва склотари	2.1 Зростання цін на енергоносії
1.2 Розширення ринків збуту за кордоном	2.2 Падіння попиту на пиво, алкогольні та безалкогольні напої
1.3 Вертикальна інтеграція з вітчизняними виробниками склотари	2.3 Збільшення пропозиції безалкогольних напоїв і вина у не скляній тарі
1.4 Раптове підвищення попиту на ринку склотари	2.4 Збільшення тиску конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках
1.5 Збільшення рентабельності виробництва склотари	2.5 Зменшення рентабельності виробництва склотари
1.6 Зростання доходів населення	2.6 Зменшення доходів населення
1.7 Зниження податкових ставок	2.7 Збільшення податкових ставок
1.8 Зниження темпів інфляції	2.8 Зростання темпів інфляції
1.9 Збільшення зацікавленості в роботі на підприємстві шляхом розширення соціального пакету	2.9 Зміна законодавства, підсилення регулятивних заходів
1.10 Обслуговування додаткових груп споживачів	2.10 Нестабільна ситуація у суспільстві
1.11 Оволодіння сучасними методами управління і виробництва склотари	2.11 Екологічні проблеми, пов'язані зі зростанням видобутку природної сировини для виробництва склотари
1.12 Оновлення основних фондів підприємства	2.12 Націоналізація підприємства та інші засоби зміни форми власності

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Таблиця 2

3. Сильні сторони	4. Слабкі сторони
3.1 Впровадження унікальної системи автоматизації управління підприємством (система PRISMA)	4.1 Збільшення собівартості реалізованої продукції
3.2 Впровадження сучасної системи контролю якості склотари	4.2 Низький рівень платоспроможності підприємства
3.3 Високий імідж підприємства	4.3 Збільшення зносу основних фондів підприємства
3.4 Унікальне географічне положення підприємства (м. Гостомель, Київська обл.)	4.4 Низька рентабельність виробництва
3.5 Найбільші серед вітчизняних виробників склотари виробничі потужності і частка вітчизняного ринку склотари	4.5 Зниження обсягів експорту склотари
3.6 Належність до підприємств з іноземним капіталом	
3.7 Досвід провідних європейських виробників склотари у розробці і впровадженні нової продукції	
3.8 Достатня сировинна база для виробництва склотари (мінеральна сировина і склобій)	
3.9 Висока якість склотари	
3.10 Стратегія зменшення енергоємності виробництва склотари і забруднення навколишнього середовища	
3.11 Патентна захищеність технологій виробництва склотари	
3.12 Досвідченість персоналу і компетенція спеціалістів	
3.13 Висока фінансова ліквідність підприємства	
3.14 Надійна система розподілу продукції підприємства	
3.15 Висока продуктивність праці	
3.16 Здатність швидко реагувати на зміни ринкового попиту на склотару	

Таблиця 3

Ймовірність використання можливості	ВПЛИВ		
	Високий	Помірний	Слабкий
Висока	1.1,1.11	1.4, 1.10,1.7	1.9
Середня	1.5,1.12	1.2,1.8	1.6
Низька	1.3	-	-

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Можливості щодо розширення експорту, розширення ринків збуту за кордоном, вертикальна інтеграція з вітчизняними виробниками склотари, збільшення зацікавленості в роботі на підприємстві шляхом розширення соціального пакету для робітників використовуються лише за наявності достатньої кількості ресурсів.

Аналогічно позиціонують і загрози (табл. 4).

Таблиця 4

Ймовірність реалізації загрози	МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкий удар
Висока			2.7, 2.8, 2.9, 2.10	2.6
Середня		2.5	2.1, 2.2, 2.3	
Низька		2.12	2.4	2.11

Загроз, які необхідно усунути негайно, немає. Такі загрози як нестабільна ситуація в суспільстві, збільшення податкових ставок, зростання темпів інфляції, підсилення регулятивних заходів з боку держави впливають на діяльність підприємства, але усунення їх перебуває за компетенцією підприємства.

Загрози зростання цін на енергоносії, зменшення доходів населення, падіння попиту на пиво, алкогольні та безалкогольні напої, збільшення пропозиції безалкогольних напоїв і вина у не скляній тарі впливають на діяльність підприємства і потрібно враховувати їх при плануванні діяльності підприємства.

Загроза збільшення тиску конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках існує, але не є значною, її не можна ігнорувати. Якісну оцінку сильних сторін підприємства здійснимо з точки зору певних критеріїв (табл. 5).

Компанія Vetropack є одним з провідних європейських виробників скляної тари. Компанія володіє широкими можливостями для дизайну і розробки скляної тари для задоволення потреб клієнтів, продукція найкращим чином відображає ідею і відповідає стратегії маркетингу клієнта, і при цьому ще й задовольняє побажання споживачів. Випускаючи величезний асортимент скляної тари для харчової промисловості, підприємства Vetropack Group постачають «скло, зроблене за індивідуальним замовленням».

Місія компанії Vetropack Group: «економічно, соціально, екологічно». Сталий розвиток для «Ветропак» більше ніж просто спосіб мислення, це базовий принцип та вирішальний фактор при рішенні управлінських завдань.

Vetropack Group є компанією, що динамічно розвивається. На внутрішні ринки компаній групи припадає 61,7 % загального обсягу продаж склотари (у 2011 р. – 60,4 %), на експортні ринки – 38,3 %, що свідчить про важливість зовнішньоекономічної діяльності компанії в цілому та дозволяє стверджувати, що вона успішно обслуговує свої стратегічно важливі експортні ринки.

Висновки. Стратегія відіграє важливу роль у управлінні діяльністю підприємства. Вона дає змогу зосередитися на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи їх перетворення в новий стан (який бізнес припинити, у який перейти, з яким об'єднатися), способи використання необхідних для цього ресурсів. Вона повинна забезпечити фірмі конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх, допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти. За допомогою стратегії відбувається створення стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу. Стратегія є фундаментом практичної діяльності компанії, коор-

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

динації її окремих напрямів, процесу адаптації до середовища. Таким чином, з кожним роком зростають обсяги виробництва та продажу продукції, експорт товарів, збільшується кількість підприємств іноземних замовників.

Таблиця 5

Сильні сторони, що впливають на задоволеність споживачів та зростання прибутків підприємства – фактори успіху	Сильні сторони, що формують відмінність від конкурентів – фактори розвитку конкурентних переваг
<p>3.8 Достатня сировинна база для виробництва склотари (мінеральна сировина і склобой).</p> <p>3.9 Висока якість склотари</p> <p>3.10 Стратегія зменшення енергоємності виробництва склотари і забруднення навколишнього середовища</p> <p>3.12 Досвідченість персоналу і компетенція спеціалістів</p> <p>3.13 Висока фінансова ліквідність підприємства</p> <p>3.14 Надійна система розподілу продукції підприємства</p> <p>3.15 Висока продуктивність праці.</p> <p>3.16 Здатність швидко реагувати на зміни ринкового попиту на склотару</p>	<p>3.1 Впровадження унікальної системи автоматизації управління підприємством (система PRISMA)</p> <p>3.2 Впровадження сучасної системи контролю якості склотари</p> <p>3.3 Високий імідж підприємства</p> <p>3.4 Унікальне географічне положення підприємства (м. Гостомель, Київська обл.)</p> <p>3.5 Найбільші серед вітчизняних виробників склотари виробничі потужності і частка вітчизняного ринку склотари</p> <p>3.6 Належність до підприємств з іноземним капіталом</p> <p>3.7 Досвід провідних європейських виробників склотари у розробці і впровадженні нової продукції</p> <p>3.11 Патентна захищеність технологій виробництва склотари</p>

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2004. – 519 с.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
3. Кісь О. П. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук.-практ. статей. – Харків: УкрДАЗТ, 2004. – № 8. – С. 170-172.
4. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
5. Портер М. Стратегия конкуренции: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов / Пер. с англ. под ред. Олейника А. и Скильского Р. – К.: Основа, 1997. – 584 с.
6. Данільова С. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією // Економіка. Соціологія. Менеджмент. – 2009. – № 4. – С. 24–27.
7. Міщенко А. П. Стратегічне управління / Міщенко А.П. Навч. посібник-Київ «Центр навчальної літератури». – 2004. – 336 с.
8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.