

Ю. Журавель

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянуто елементи та методи стратегічного планування, досліджено підходи щодо побудови моделі стратегічного плану. Запропоновано власну модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: план, модель, інструменти, стратегія, розвиток, стратегічне планування, підприємства харчової промисловості.

На сьогодні найважливішою передумовою стратегічного планування на вітчизняних підприємствах харчової промисловості є розвиток ринкових відносин, їх постійне і безперервне вдосконалення. В умовах ринкових відносин різко підвищилася відповідальність підприємств за економічні та фінансові результати роботи. Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта соціально-ринкового господарства, насамперед підприємства, що веде виробничо-комерційну діяльність. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на глибоких фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу й інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної і глобальної ринкової ситуації (мало передбачувані зміни попиту, посилення цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікація та завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) є основою зростаючої ролі стратегічного планування.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у праці вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: В. Василенка, В. Герасимчук, П. Гордієнко, Б. Данилишина, Л. Дідковської, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, М. Круглової, О. Кузьміна, О. Мельник, А. Міщенко, А. Наливайка, В. Немцова, С. Оборської, О. Орлова, Г. Осовської, Т. Ткаченка, Р. Тяна, О. Фіщук, Л. Швайки, З. Шершньової та інших.

Метою статті є аналіз та вибір інструментів побудови концептуальної моделі стратегічного плану для підприємств харчової промисловості.

Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Відповідно, для такого стратегічного планування залучаються певні інструменти та методи стратегічного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Методи та інструменти стратегічного менеджменту [1]

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
1	2
Ситуаційний аналіз (макроекономічне оточення підприємства): – економіка і політика; – технологія та екологія; – правове забезпечення; – демографія, суспільство	– огляд, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати; – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; – PEST-аналіз

Продовження табл. 1

1	2
<p>Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку):</p> <ul style="list-style-type: none"> – замовники; – посередники; – конкуренти; – зовнішні впливи; – громадськість; – постачальники 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ринкової позиції, ставлення до престижу підприємства; – аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження та безпосередні спостереження)
<p>Власне підприємство:</p> <ul style="list-style-type: none"> – результати реалізації цілей минулої стратегії; – оцінка стану маркетингової сукупності; – можливості, ресурси; – маркетингова інфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> – порівняльний аналіз “цілі – план – факт – оптимізація – відхилення”; – причинний аналіз, пірамідална структура; – аналіз, бальна оцінка можливостей і здібностей; – інформаційна служба, бухгалтерський і оперативний облік
<p>Конфронтаційний аналіз (підприємство – конкуренція): ідентифікація переваг і недоліків на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності</p>	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз SWOT; – методи порівняльного аналізу
<p>Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз позицій стратегічних одиниць у сфері ринкових цін; – аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробів; – аналіз частки торгових витрат; – аналіз циклу “продукція – ринок – товарообіг – прибуток – витрати” 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз портфеля замовлень (за методикою БКГ, Mc Kinsey, поєднання аналізу портфеля і надходження грошових засобів); – класифікація продукції за П. Дракером; – метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів; – ABC-аналіз, оптимум Парето
<p>Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків</p>	<ul style="list-style-type: none"> – причинний аналіз; – аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень
<p>Прогнози і передбачення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – динаміка оточення підприємства; – динаміка параметрів ринку; – динаміка параметрів підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – сценарій розвитку; – нормативний метод; – аналіз часових рядів, екстраполяція; – тенденцій, аналіз критичних зв'язків; – операційні дослідження, імітаційні моделі; – методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо
<p>Планування цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – місія підприємства, його ідентифікація, шлях розвитку; – вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків); – профілювання пропозицій; – цільові пріоритети, цільові траєкторії; – масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність із урахуванням тимчасових і просторових параметрів) 	<ul style="list-style-type: none"> – портфель замовлень (план); – SWOT (план); – моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів; – операційні дослідження, моделювання; – аналіз ризику; – методи творчого мислення при вартісному аналізі; – методи експертних оцінок

Закінчення табл. 1

1	2
План стратегічних операцій: – виділення стратегічних підприємницьких підрозділів; – типова стратегія зростання, конкурентна стратегія; – стратегічні операції за допомогою інструментарію маркетингової сукупності; – формулювання стратегічних варіантів; – ідентифікація і оцінка потенційно вузлових проблем і ризиків; – корекція на основі зворотного зв'язку	– портфель замовлень (план); – SWOT (план); – операційні дослідження, моделювання; – методи теорії запасів, теорії масового обслуговування (черг); – методи мережевого аналізу; – аналіз ризику; – метод мозкової атаки, інші методи вартісного аналізу; – методи експертних оцінок

Для використання цього специфічного інструментарію та методів при розробці стратегії передусім необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення та вибору методів обробки інформації.

Як джерела внутрішньої інформації, використовуються документи бухгалтерської та фінансової звітності, статистична інформація, поточні спостереження, планові документи, рішення керівництва, думки експертів і аудиторів.

До джерел зовнішньої інформації належать: дані маркетингових досліджень, опитування торговельних представників, фахівців відділу продажів, постачання, учасників ділових зустрічей і переговорів, публікації в книгах, газетах, каталогах, рекламних проспектах, використання електронної інформації тощо.

При розробці та реалізації стратегічного плану можна використовувати певний перелік інформації (табл. 2).

Таблиця 2

Інформація, яка використовується при розробці стратегічного плану

Функція	Підрозділ	Вхідна інформація	Вихідна інформація
1	2	3	4
f1.1	Відділ маркетингу	про товар (вимоги споживачів, порівняльна характеристика з конкурентними товарами); про конкурентів (ціни, частка на ринку, темп зростання, активність, схильність до ризику, конкурентні переваги), політика і цілі керівництва підприємства	споживчі властивості товару, тенденції в змінах попиту, ринкова позиція конкурентів, дані про найперспективніші ринки і товари, стадія життєвого циклу продукції, пропозиції щодо зміни номенклатури випуску, цінова стратегія
f1.2	Відділ збуту	політика керівництва в сфері ціноутворення; перелік основних сегментів споживачів; обсяги продажів за останні кілька років	прогноз обсягу продажів; стратегія просування товарів; вибір каналу збуту; обґрунтування вибору форм і розрахунок ефективності реклами
f1.3	Відділ кадрів	чисельність, склад, стаж роботи, рівень освіти, плінність кадрів, умови	оцінка кадрового потенціалу; аналіз тенденцій у змінах забезпеченості та вартості

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
		праці, положення про оплату праці, трудомісткості продукції	робочої сили; програми навчання персоналу і підвищення кваліфікації; програми з поліпшення умов праці і вирішення соціальних програм
f1.4	Відділ матеріально-технічного забезпечення	перелік необхідних ресурсів за номенклатурою випуску, показники якості сировини, матеріалів і комплектуючих, повний перелік постачальників	розрахунок матеріаломісткості, вибір постачальників і укладені контракти
	Відділ технічного розвитку	дані про розвиток техніки і технологій; нові види товарів і послуг; відомості про технічний рівень конкурентів; виробничі потужності підприємства	прогноз розвитку продукції, техніки, технологій; аналіз конкурентоспроможності підприємства
	Виробничий підрозділ	номенклатура і обсяг випуску; вимоги до споживачів до властивостей, дизайну та інші характеристики товару	технічна документація на розроблені продукти; технологічний процес виробництва; рекомендації щодо підвищення якості продукту
f1.5	Фінансовий відділ	темп інфляції та облікової ставки, основні економічні показники діяльності підприємства за останні 2 – 5 років; інформація про стратегічні заходи проектів по всіх частинах плану	прогноз зміни макро- і фінансових показників діяльності підприємства на 3 роки; розрахунок – обґрунтування розділів альтернативних стратегій та інвестиційних проектів
	Планово-економічний відділ	номенклатура і обсяг випуску, матеріальні та трудові витрати по кожному найменуванню планованої продукції	укрупнений розрахунок собівартості випуску, ціни, прибутку і рентабельності

Визначивши вихідну інформацію, потрібно перейти до складання списку функцій, їх класифікації за ступенем значущості на основні, функції забезпечення і обслуговування. Для підприємств харчової промисловості можна використати функціональну модель (рис. 1), де функцією виділено забезпечення сталого функціонування в умовах нестабільного конкурентного ринку на сучасному етапі його розвитку (f 1).

Основну функцію можна реалізувати за допомогою таких функцій забезпечення, віднесених до конкретного підрозділу:

- формування оптимальної продуктової програми (f 1.1) – відділ маркетингу;
- розробка програми реалізації товару (f 1.2) – відділ збуту;
- забезпечення трудовими ресурсами (f 1.3) – відділ кадрів;
- виробництво якісного товару (f 1.4) – відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ технічного розвитку, виробничі підрозділи;

– визначення рівня очікуваного прибутку (f1.5) – фінансовий відділ, планово-економічний відділ.

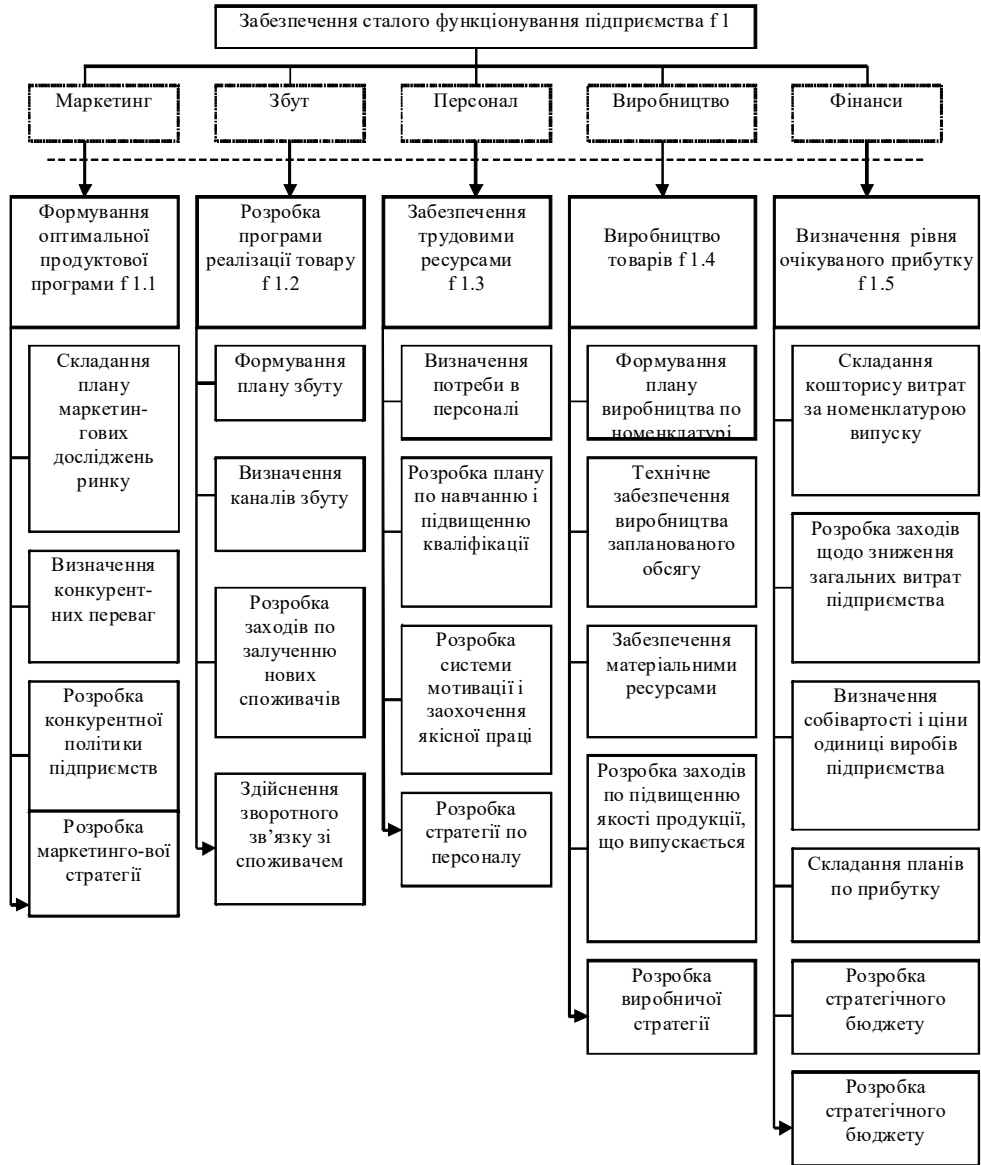


Рис. 1. Функціональна модель підприємств харчової промисловості

Подальшу деталізацію функцій визначаємо поставленими стратегічними цілями і завданнями, при цьому за реалізацію кожної підфункції призначаємо відповідального виконавця (підрозділ або конкретний співробітник підприємства).

Харчові підприємства працюють з інформацією, взятою насамперед із аналізів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основою інформаційного забезпечення є детальне

багаторівневе дослідження ринку харчової продукції за широким спектром показників і величин.

Для стратегічного планування підприємства харчової промисловості можна використовувати об'ємну модель, яка містить такі параметри: рівень конкурентоспроможності підприємства, його постачальників і партнерів, рівень соціально-економічного розвитку регіону, де працює підприємство (рис. 2).

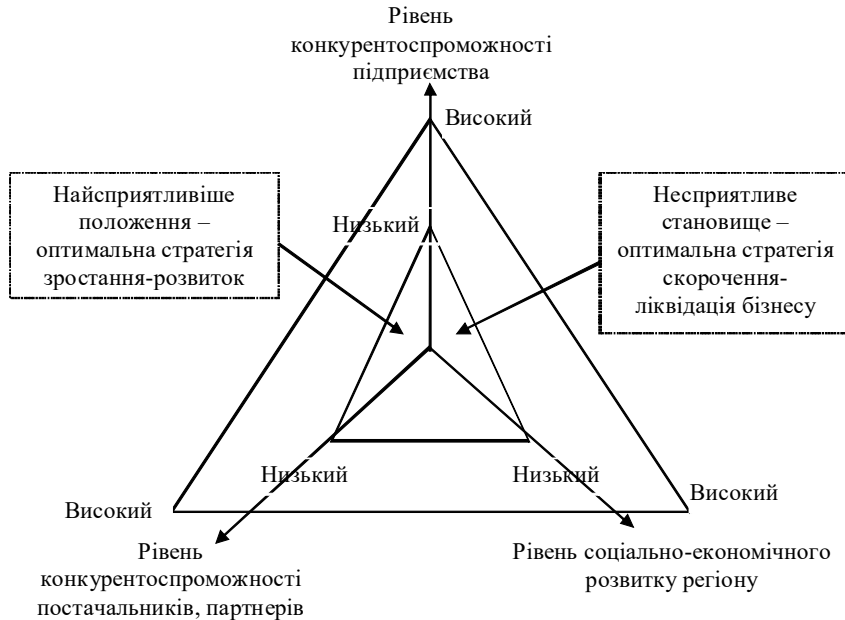


Рис. 2. Тривимірна модель вибору основної стратегії

Обґрунтуванням актуальності використання такої моделі є те, що в сучасних економічних умовах більш життєздатною є основна стратегія, націлена на співпрацю і взаємну підтримку, задля забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств.

Так само для реалізації процесу визначення найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства можна застосовувати алгоритм формування і виконання набору альтернативних стратегій (рис. 3), що становить послідовне виконання трьох етапів: стратегічний моніторинг і прогнозування; формування набору альтернативних стратегій; розробка і реалізація стратегії.

Перший етап “Стратегічний моніторинг і прогнозування” передбачає визначення можливих варіантів стратегії залежно від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств харчової промисловості, з урахуванням стратегій розвитку регіону, постачальників та партнерів, конкурентів і вимог споживачів. Кількісне вираження місії, цілей розвитку підприємств харчової промисловості формує моделі “ідеальне підприємство” і “ідеальний продукт”, що відображають бачення підприємства та що випускається у майбутньому з урахуванням тенденцій зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування.

Другий етап “Формування набору альтернативних стратегій” може бути процесом бізнес-моделювання шляхів здійснення місії і цілей підприємств харчової

промисловості, пошуку його конкурентних переваг і вибору конкурентних позицій щодо кожної стратегічної зони діяльності підприємства.

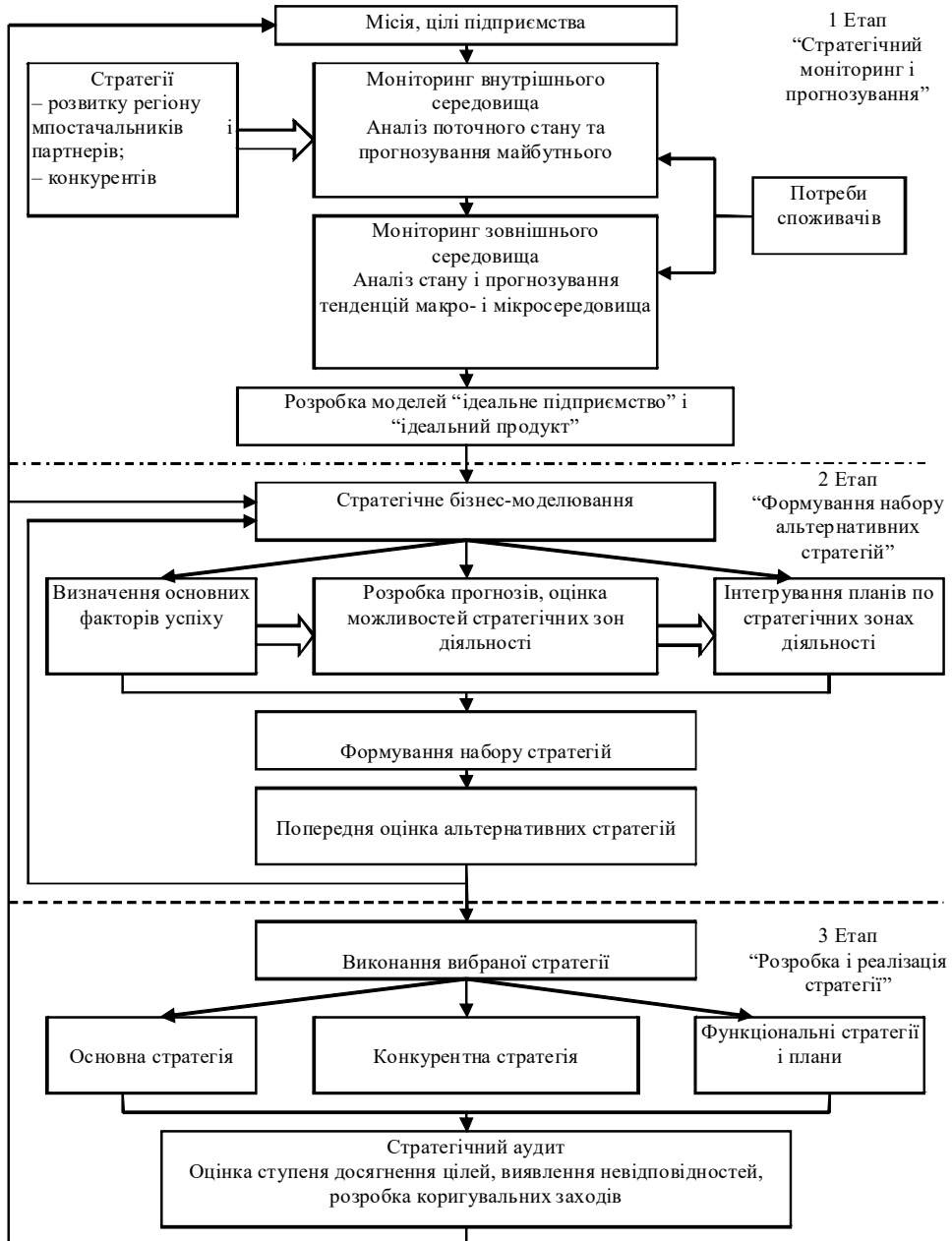


Рис. 3. Алгоритм формування і виконання набору альтернативних стратегій підприємств харчової промисловості

Оцінку можливостей стратегічних позицій щодо кожної стратегічної зони діяльності доцільно проводити в три етапи.

1. Дослідження стратегічних зон діяльності за такими параметрами: перспективи зростання з урахуванням попиту на продукцію в короткостроковій і довгостроковій перспективі; перспективи рентабельності; очікуваний рівень ризику, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть призвести до втрат; основні чинники успішної конкуренції в майбутньому (рівень стратегічних капіталовкладень, ефективність діючої конкурентної стратегії, потенціал підприємства при здійсненні стратегії).

2. Вибір конкурентної позиції в стратегічних зонах діяльності з урахуванням наявних або бажаних основних чинників успіху, стратегічних здібностей та основних компетенцій.

3. Розподіл відповідальності за реалізацію стратегічних завдань і виконання поточних планів між структурними підрозділами підприємства (планово-економічний відділ, група стратегічного планування, комерційний відділ, відділ збуту тощо).

Третій етап “Розробка і реалізація стратегії” – це стадія бізнес-моделювання – інтеграція всіх частин стратегічного плану воедино, розподіл ресурсів і визначення потенційних проблем (аналіз вузьких місць), тобто виявлення різних відхилень, протиріч між розділами загального плану, наявністю внутрішніх ресурсів і перевірка його на відповідність загальній політиці підприємства. Якщо відхилення в інтегрованому стратегічному плані можуть бути вирішені, то процес переходить у наступну фазу. Якщо цього не станеться, то необхідно ще раз повернутися до етапу вибору конкурентної позиції для стратегічних зон діяльності.

Доцільно також зауважити, що є істотні відмінності у визначенні розділів стратегічного плану. Досить часто пропонується тільки назва розділу, не конкретизуючи складу планованих показників. Найскладнішим моментом є узгодження стратегічних планів. Як показує практика, їх відособлене функціонування не дає бажаних результатів, а інструменти узгодження у вітчизняній практиці поки не стали широко застосовуваними [2]. Тому виникає необхідність в узагальненні наявних методик планування, у розробці єдиного підходу до змісту стратегій, вироблення ефективного інструменту взаємодії окремих рівнів її блоків, максимально наближивши його до сучасних умов функціонування підприємств харчової промисловості.

У ролі такого інструменту може бути концептуальна модель побудови стратегічного плану діяльності підприємств харчової промисловості, розроблена на основі наведеного алгоритму формування і виконання набору альтернативних стратегій. Тому основний склад і зміст стратегічного плану харчового підприємства можна відобразити таким чином (табл. 3).

Таблиця 3

Концептуальна модель стратегічного плану промислового підприємства

Рівень	Розділ	Зміст розділу
1	2	3
1. Загальний (генеральна стратегія)	1.1. Загальна характеристика підприємства	Опис виду економічної діяльності, у якій працює підприємство. Адреса підприємства. Банківські реквізити. Організаційно-правова форма власності. Засновники і розподіл акцій між акціонерами. Статутний капітал. Структура управління підприємством. Склад вищої ланки управління, якщо присутні. Філії та представництва підприємства, якщо присутні

Продовження табл. 3

1	2	3
	1.2. Поточна діяльність підприємства	Структура та показники економічної та виробничої діяльності (оцінка фінансового стану підприємства, форма організації бізнесу, стратегічні зони господарювання, обсяг і структура реалізації). Рівень організації підприємницької діяльності (конкурентний статус підприємства на ринку; опис продукції, що випускається з точки зору конкурентоспроможності, якості, безпеки використання та ресурсозбереження для споживача; оцінка кадрового потенціалу)
	1.3. Стратегічні цілі і завдання	Місія, цілі, завдання розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі
2. Функціональний	2.1. Маркетинг	Огляд потенційних ринків збуту (оцінка привабливості і сегментація ринку, позиціонування товару). Вибір альтернативи поведінки на ринку. Визначення конкурентної переваги. Аналіз і прогнозування номенклатури і якості товарів, що випускаються. Стратегія розробки нових товарів. Вибір схеми ціноутворення. Обґрунтування обсягів інвестицій, пов'язаних з реалізацією товарів (система збуту і реклами)
	2.2. Продукт	План виробничої програми. План товарного асортименту. План портфеля замовлень і його аналіз за стадіями життєвого циклу виробів. План заходів щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції. План з модифікації і оновлення товарного асортименту
	2.3. Технологія	План підвищення якості технологічного, інформаційного, правового забезпечення виробництва. План оновлення та модернізації процесу виробництва. План забезпечення виробництва необхідними ресурсами. План зі зниження виробничих витрат. План розвитку виробництва
	2.4. Організаційний розвиток	Техніко-економічне обґрунтування прогнозів розвитку харчової промисловості, виробництва, продукту. План необхідних організаційних змін. План діяльності в галузі охорони навколишнього середовища та розробка екологічної стратегії
	2.5. Фінанси	Базова фінансова стратегія: обґрунтування і розрахунок стратегічних фінансових показників; вибір фінансової стратегії на основі порівняння отриманих даних з показниками по промисловості та за конкурентами. Інвестиційна стратегія: прогноз зміни фінансових показників по товарах, ринках, підприємству загалом; техніко-економічне обґрунтування довгострокових інвестиційних проектів (план прибутків і збитків, розробка стратегічного бюджету). Короткострокова фінансова стратегія: прогноз бюджету виручки, план основних фінансово-економічних показників на рік вперед

Закінчення табл. 3

1	2	3
	2.6. Персонал	План по персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. План програми навчання і підвищення кваліфікації. План цільових програм щодо поліпшення умов праці та вирішення соціальних проблем персоналу
3. Програми (проекти)	3.1. Основна ідея проекту	Загальна характеристика проекту. Мета і основна стратегія проекту. Ринкова ніша, частка на ринку. Тип розміщення (ринкова або ресурсна орієнтація). Економічна, виробнича і фінансова політика проекту. Організатори (засновники, партнери) проекту. Схема і способи фінансування
	3.2. Планування процесу реалізації проекту	Розробка виробничої програми з урахуванням кон'юнктури ринку. Визначення величини необхідної виробничої потужності. Визначення потреби у виробничих, фінансових і трудових ресурсах
	3.3. Оцінка результатів проекту	Фінансові та економічні показники ефективності проекту (рівень річного прибутку; чистий приведений дохід проекту, термін окупності, рентабельність тощо). Соціальний ефект проекту (середня заробітна плата, число нових робочих місць, обсяг відрахувань до бюджету)

Стратегічний маркетинговий план є основою для розробки основної стратегії, джерелом отримання інформації для складання виробничої програми, плану матеріально-технічного постачання, фінансового та інвестиційного планів і інших планів підприємства.

Побудова ефективної маркетингової стратегії формується на множинній сегментації ринку, тобто на кількох ринкових сегментах, що відрізняються умовами функціонування. Комплексне дослідження ринку товарів харчової промисловості включає визначення місткості ринку, виявлення тенденції розвитку ринку цього товару, дослідження тенденції розвитку галузі загалом [3].

Тому, враховуючи специфіку виробничо-господарської діяльності підприємств харчової промисловості, потрібно вибирати найбільш придатні для нього критерії привабливості ринку і оцінювати їх за шкалою балів, із урахуванням вагового коефіцієнта важливості критерію.

При складанні плану продажів потрібно враховувати закладені в стратегічний бюджет обсяги реалізації щодо кожної групи виробів. Визначення відпускної ціни продукції підприємств харчової промисловості, залежно від прийнятої маркетингової стратегії, потрібно проводити за таким алгоритмом:

1. Визначення стратегічної мети підприємства; забезпечення сталого функціонування; підвищення конкурентоспроможності виробництва; поліпшення виробничо-господарських показників.

2. Постановка завдання: стабілізація частки ринку; максимізація прибутку; підвищення рентабельності виробництва тощо.

3. Визначення ринкового попиту: виходячи з очікуваного попиту, встановлення верхньої межі ціни на продукцію і визначення обсягів виробництва з розрахунку виробничих потужностей та ресурсів.

4. Розрахунок витрат на виробництво і реалізацію товарів: визначення собівартості продукції та нижньої межі ціни з урахуванням окупності виробництва і нормативної рентабельності.

5. Вивчення цін конкурентів на аналогічні вироби і товари-замінники: визначення конкурентної переваги власного виробництва, порівняно з конкурентами (ціна, якість, сервіс, умови поставки тощо).

6. Вибір стратегії ціноутворення: стратегія “високих цін”; стратегія “збільшення частки ринку”; стратегія “підтримки збуту” тощо.

7. Вибір методу ціноутворення: витратний (витрати + прибуток); на підставі цін конкурентів; досягнення цільового прибутку; відповідно до попиту на товар; на основі закритих торгів.

8. Розрахунок початкової ціни: виходячи з обраної стратегії і методу ціноутворення, визначається початковий варіант ціни на продукцію і очікуваний обсяг доходу.

9. Встановлення остаточної ціни: визначення внутрішніх можливостей збільшення або зниження ціни; встановлення остаточного варіанту ціни залежно від планованого обсягу виробництва і можливих каналів збуту продукції.

10. Коригування ціни залежно від стадії життєвого циклу товару і ситуації на ринку. Результатом розробки загальної маркетингової стратегії в розрізі цих напрямів є визначення або коригування стратегічних цілей і завдань розвитку, які в подальшому деталізуються у функціональних стратегіях і планах.

Також при оцінюванні відповідності організаційної структури стратегічним цілям і завданням підприємств харчової промисловості, виявлення ознак неефективного менеджменту (низька швидкість проходження керуючих впливів, дублювання обов’язків, відсутність узгодженості в роботі підрозділів, необґрунтовано високі адміністративно-управлінські витрати тощо) необхідне вдосконалення структури досліджуваних підприємств: зменшення чисельності апарату управління; зміна структури, функцій і системи взаємодії підрозділів; коригування посадових інструкцій, перерозподіл повноважень і обов’язків управлінського персоналу; коригування штатного розкладу для його оптимізації.

Фінансова стратегія дає змогу висловити у формі конкретних фінансових показників проголошені в основній стратегії цілі і завдання підприємства. Фінансова стратегія формується, ґрунтуючись на результатах аналізу й узагальнення вартісних показників інших функціональних стратегій і відповідно до затвердженого стратегічного бюджету.

Базова фінансова стратегія передбачає наявність трьох стратегічних альтернатив: стратегія фінансової рівноваги, стратегія фінансового дефіциту, стратегія фінансового зростання. Для обґрунтування вибору прийнятої альтернативи потрібні основні показники результату фінансово-господарської діяльності підприємства.

На основі базової фінансової стратегії можна визначити напрями довгострокового фінансування (інвестиційна стратегія). До об’єктів інвестування потрібно враховувати: витрати на придбання земельних ділянок, будівель, споруд, обладнання. Окрім того, витрати, які дають прибуток через тривалий період часу: інвестиції в розвиток продукту, довгострокову рекламу, збутову мережу, реорганізацію підприємства, розширення або реконструкцію діючого виробництва, організацію нового виробництва або випуск нової продукції тощо.

Деталізацію базової фінансової стратегії необхідно проводити в межах визначення програми щорічних капітальних вкладень із зазначенням джерел фінансування. Таку програму можна розробити на основі затверджених планів виробництва на майбутній період і фінансових можливостей підприємства.

Тому розгляд функціональних стратегій доцільно завершувати розділом “Стратегія по персоналу”, важливість розробки якої полягає у тому, що від забезпеченості підприємства якісним персоналом залежить успіх реалізації основної стратегії розвитку, досягнення поставлених у ній цілей і завдань.

Планування чисельності та якісного складу персоналу підприємства проводиться з урахуванням прогнозних показників виробництва, потреби в трудових ресурсах, фінансових можливостей і змін, що впливають із прийнятої стратегії організаційного розвитку підприємства. Важливим моментом проектування стратегії по персоналу є планування робіт із професійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Спектр заходів щодо навчання персоналу включає професійну підготовку фахівців у вищих навчальних закладах, цільову перекваліфікацію працівників із урахуванням нових завдань, що стоять перед підприємством, а також підвищення кваліфікації шляхом участі в різних семінарах, конференціях, навчальних проектах.

Отже, запропонована модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості є досить ефективним інструментом стратегічного планування, що використовує в ролі бази результати аналізу зовнішнього середовища і внутрішню інформацію підприємства. Запропонована модель досить універсальна, вона може допомогти підприємствам харчової промисловості в розширенні стратегічного бачення бізнесу. Окрім того, ця модель сприяє отриманню низки практичних навиків стратегічного планування, які при розширенні інформаційного простору і залученні додаткових ресурсів допоможуть надалі перейти до повноцінного планування стратегії розвитку підприємства.

Список використаної літератури

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М. : Финансы и статистика, 2006. С. 125—127.
2. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : наук. журн. 2015. № 1 (78). С. 106. (Серія “Економічні науки”).
3. Донець Л. І., Давидюк І. В. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами // Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 4(8). С. 19. (Серія “Економічні науки”).

*Стаття надійшла до редакції 05.02.2018
Схвалена до друку редколегією 28.02.2018*

Yu. Zhuravel

A CONCEPTUAL MODEL OF THE STRATEGIC PLAN OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

This article studies the elements and methods of strategic planning, examines approaches to the construction of a strategic plan model. The author suggests her own model of the strategic plan of food industry enterprises.

Key words: plan, model, tools, strategy, development, strategic planning, food industry enterprises.