

**Н. М. Попадинець**

кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник  
відділу регіональної економічної політики  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів  
e-mail: popadynets.n@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-7556-6135>

**ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Досліджено особливості функціонування підприємств харчової промисловості та питання запровадження стратегічного планування для їхньої ефективної діяльності. Розглянуто етапи процесу стратегічного планування діяльності і розвитку підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Обґрунтовано необхідність стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості та визначено основні передумови до такого їх переходу. Запропоновано заходи щодо забезпечення ефективної діяльності підприємств харчової промисловості та підвищення їхньої конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** ефективна діяльність, конкурентні переваги, стратегічне планування, стратегічний потенціал, харчова промисловість.

**Popadynets N. APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING FOR MAINTENANCE OF FOOD ENTERPRISES' EFFICIENT ACTIVITY**

*Strategic planning is an objective precondition of efficient functioning and competitive development of enterprises. Synergy between mission, goals and directions of enterprise's activity through understanding of current situation in achievement of relevance between internal capabilities of an enterprise and market environment requirements provides the forming of the strategy of enterprise's activity. Its implementation contributes to enterprise's success and strengthening of competitive positions. Taking into account modern tendencies of food market development in a country, the issues of competitive ability and defining the peculiarities of its strategic planning are decisive for food enterprises. In order to accomplish the defined tasks, the following methods have been applied in the research: analysis and synthesis, systematization and generalization and dialectic approach. The paper aims to define major stages of strategic planning process at food enterprises in the context of maintenance of their efficient activity and to explain the importance of strategic planning as the precondition of their efficient functioning. The paper researches the peculiarities of food enterprises' functioning and the issues of strategic planning introduction for their efficient activity. The stages of strategic planning process of food enterprises' activity and development in the context of their competitive ability maintenance are outlined. The need for strategic planning at food enterprises is explained and major preconditions for relevant transition are defined as following: the need to react to changes in enterprises' functioning; necessity of consolidation of various activity directions of an enterprise under conditions of decentralization and diversification processes development; presence of evident competitive advantages and need for their support and creation; strengthening of innovative processes, generating and quick assimilation of new ideas by enterprises; necessity to introduce high culture of management, oriented at prevention of resistance to changes and stimulation of enterprise's development. The measures to maintain efficient activity of food enterprises are suggested.*

**Keywords:** efficient activity, competitive advantages, strategic planning, strategic capacity, food industry.

**Постановка проблеми.** Стратегічне планування є об'єктивною передумовою ефективного функціонування та конкурентного розвитку підприємств. Взаємоузгоджуваність місії, цілей і напрямів діяльності підприємства шляхом усвідомлення поточної ситуації досягнення відповідності між внутрішніми можливостями підприємства і вимогами ринкового середовища забезпечує формування стратегії діяльності підприємства, реалізація якої забезпечує досягнення підприємством успіху та укріплення конкурентних позицій. З урахуванням сучасних тенденцій розвитку

ринку харчових продуктів країни питання конкурентоспроможності та визначення особливостей її стратегічного планування мають вирішальне значення для підприємств харчової промисловості.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями розвитку стратегічного планування займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: І. Агеєв, І. Ансофф, В. Зінченко, Ю. Журавель, О. Кузьмін, В. Ляско, А. Міщенко, М. Портер, І. Смолін, А. Томпсон та ін. Проте основна частина їхніх праць спрямована на вдосконалення системи менеджменту промислових підприємств, а потрібно

також звернути увагу на розроблення методів та інструментів для реалізації ефективної системи стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

**Метою статті** є визначення основних етапів процесу стратегічного планування розвитку підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення його результативної діяльності та обґрунтування важливості стратегічного планування як передумови їхнього ефективного функціонування.

**Основні результати дослідження.** У системі стратегічного менеджменту при забезпеченні нормального функціонування промислових підприємств особливе місце займає планування. Розроблені прогнози, програми і плани є найважливішими інструментами реалізації політики відповідних суб'єктів управління. Аналіз змісту основних функцій менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що підготовка й ухвалення управлінського рішення означає передусім практичну роботу з постановки цілей і завдань, які переслідує суб'єкт управління, і розроблення заходів, що забезпечують їх досягнення. За своїм змістом така діяльність і є не що інше, як стратегічне планування.

Стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи в розробленні стратегічних рішень, які передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [1].

Оскільки стратегічне планування — це набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей, то в умовах процесу реалізації Угоди про зону вільної торгівлі між Україною і ЄС для підприємств харчової промисловості таке планування є вкрай необхідним.

Процес стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості є тим інструментом, що допомагає в ухваленні стратегічних рішень і рішень, пов'язаних із реалізацією стратегії на оперативному рівні. Результатом стратегічного планування є стратегічні плани, у яких знаходиться відображення обрана стратегія розвитку підприємства та які складаються з кількох етапів.

Етапи розроблення стратегічного плану можуть суттєво змінюватися залежно від конкретних умов і структури та належності підприємства. Основними такими етапами на підприємствах харчової промисловості можуть бути [2]:

- аналіз факторів задля передбачення можливостей і загроз;
- визначення і вибір варіантів розвитку;
- формування цілей;
- розроблення програми дій;
- формування бюджету;
- реалізація стратегії та контроль.

Кожен з цих етапів покладає на підприємство певні обов'язки, які з часом підвищують його конкурентоспроможність.

Так, для аналізу факторів з метою передбачення можливостей і загроз на підприємстві створюється інформаційна база стратегічного планування, проводиться аналіз усіх процесів і явищ, у яких задіяне підприємство, що дозволяє отримати якісний і кількісний аналіз поточного стану підприємства та визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, пов'язані з впливом навколишнього середовища.

Для визначення і вибору варіантів розвитку на підприємстві розробляють альтернативні варіанти стратегічних планів, проектів, перспектив, які аналізують, проводять порівняльну оцінку, а також узгоджують з іншими планами і програмами. На цьому етапі формується кілька можливих стратегій, з яких згодом обирають найкращу для конкретних цілей.

Етап формування цілей передбачає визначення основних цілей підприємства, що є вихідною інформацією для встановлення пріоритетних напрямів його діяльності та термінів досягнення цілей. Адже добре визначений термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і, відповідно, контроль над виконанням цих цілей.

Далі йде розроблення програми дій, яка передбачає розроблення стратегічного плану, і тоді вже відбувається формування бюджету, тобто визначаються критерії розподілу ресурсів. Складання бюджету допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, ухвалити рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль.

Завершальним етапом процесу стратегічного планування є реалізація і контроль. Реалізація стратегії може здійснюватися через єдиний стратегічний план і шляхом включення окремих стратегічних завдань [2].

У будь-якому разі головним завданням етапу реалізації є просування в напрямі стратегічних цілей за максимального можливого пристосування до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Реалізація стратегії на оперативному рівні здійснюється керівництвом фірми відповідно до розроблених стратегічних планів у кінці кожного оперативного циклу [4]. Для підприємств харчової промисловості, обираючи конкурентну стратегію, слід урахувати конкурентні переваги (досвід, тобто період функціонування підприємства на ринку; рентабельність виробництва і продажу; якість продукції; ціну; якість сервісу тощо), якими володіє підприємство, і його становище на ринку (зокрема, за відносною часткою ринку, темпами зростання обсягів продажу продукції) у конкретний момент.

Важливо також зважати на загальні види стратегій, запропоновані М. Портером [4], а саме: стратегія лідерства у витратах, диференціації та фокусування.

Так, стратегія лідерства у витратах – це одна із загальних конкурентних стратегій підприємства, що полягає в орієнтації на зайняття лідерської позиції в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції. Стратегія диференціації передбачає орієнтацію діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів. Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентра-

ції діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

Залежно від значущості відхилень від стратегічного плану і змін стратегічних чинників проводиться коригування стратегічного плану підприємства. Під час коригування стратегічного плану на основі оцінки ступеня відхилення від стратегічного плану і залежно від напрямку діяльності, порушеного змінами, здійснюється перехід до певної функції (етапу) процесу стратегічного планування (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Вибір функцій стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості залежно від ступеня відхилення стратегічних факторів**

Ступінь відхилення	Характеристика відхилення / змін	Функція стратегічного планування	Об'єкт змін
1 ступінь	Істотні розбіжності в термінах і фінансових ресурсах для здійснення стратегічних заходів і реалізації проектів	Планування реалізації стратегії	Фінансові та календарні плани
2 ступінь	Зміни у структурі власності, реорганізація, рішення власників підприємства про зміну в акціонерному капіталі та вищому керівництві підприємства	Стратегічний вибір	Організаційна структура і правова форма, стратегія управління кадрами
3 ступінь	Зміна конкурентного середовища, кон'юнктури ринків, істотні рішення конкурентів і основних споживачів	Стратегічний вибір	Стратегія конкуренції, продуктова програма і ресурсний потенціал
4 ступінь	Зміни макроекономічних умов, істотні зміни в політиці, законодавстві, екології, серйозних змін у конкурентному середовищі, поява нових технологій	Стратегічний аналіз	Основні цілі підприємства і критерії їх досягнення

Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості сьогодні має зайняти основне місце у плануванні діяльності підприємства, таким чином замінивши довгострокове планування. Адже довгострокове планування дає можливість підприємству розширити горизонт свого погляду на майбутнє, зв'язати поточну діяльність із більш масштабними завданнями.

У стратегічному плануванні, порівняно з довгостроковим, простір діяльності підприємства стає більш об'ємним. Воно включає як основні елементи внутрішнього середовища економічної організації, так і зовнішні аспекти: соціальні і політичні фактори, смаки і потреби покупців, дії конкурентів, тобто відбувається процес залучення маркетингових чинників, які не можуть бути використані в довгостроковому плануванні через надто великий час планування. Тому впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості збільшує їхню конкурентоспроможність.

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в контексті стратегічного планування їхньої діяльності є: збільшення обсягів випуску і реалізації продукції; зменшення витрат на виробництво і реалізацію

продукції; зменшення прямих матеріальних витрат; економія коштів на оплату праці; зниження умовно-постійних витрат; підвищення якості продукції тощо.

Розглянувши ці напрями детальніше, варто зауважити, що, наприклад, не всі підприємства харчової промисловості можуть дозволити собі нарощувати обсяги виробництва через відсутність великих потужностей і фінансового забезпечення. Для того щоб мати можливість зменшити витрати на виробництво і реалізацію продукції, підприємству спершу слід проаналізувати калькуляційну звітність витрат на виробництво і реалізацію продукції, що дасть можливість визначити шляхи зниження собівартості продукції. Однак цей метод є затратний, оскільки більшість вітчизняних підприємств харчової промисловості не мають своїх спеціалістів, а для того, щоб зробити фінансову перевірку підприємства, залучені аудиторів виставляють великі рахунки. Щодо зменшення прямих матеріальних витрат, то на частку цих витрат істотний вплив має зміна цін на сировину і матеріали, а економія коштів на оплату праці можлива тільки через впровадження інновацій, тобто зниження трудомісткості, що також не кожне підприємство може собі дозволити.

Проте, на наш погляд, найважливішим джерелом збільшення показників конкурентоспроможності є підвищення якості продукції. У цьому контексті підприємствам харчової промисловості доцільно адаптувати свою продукцію до вимог міжнародних стандартів (зокрема, ISO-9001).

Тобто тільки комплексний підхід до управління економічними та іншими важелями дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості. А перспективи розвитку підприємств харчової промисловості залежать від гнучкості і стратегічного мислення керівництва та використання якісних методик стратегічного аналізу для ухвалення ефективних управлінських рішень, формалізованих у конкретних планах, програмах і прогнозах розвитку на довгострокову перспективу.

**Висновки.** Обґрунтовуючи доцільність стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості, можна визначити такі основні передумови його формування, а саме: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств; потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення; посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків із підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; наявність доступної інформації; посилення інноваційних процесів, генерація і швидке освоєння підприємствами нових ідей; доцільність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Сьогодні зумовлює необхідність у формуванні стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості з урахуванням наведених етапів і напрямів, які є запорукою конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел

1. Мульська О. П., Попадинець Н. М. Особливості розвитку державного підприємництва: на основі стратегічного планування. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів, 2014. Вип. 6 (110). С. 361—366.
2. Григорців М. В., Журавель Ю. В. Процес формування стратегічного планування на підприємстві. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів, 2017. Вип. 4 (126). С. 56—59.
3. Запара А. А. Сутність та необхідність стратегічного планування. Економіка АПК. 2010. № 23. С. 36—39.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

#### References

1. Mulska, O. P., Popadynets, N. M. (2014). Osoblyvosti rozvytku derzhavnoho pidpriemnytstva: na osnovi stratehichnoho planuvannya [Peculiarities of public entrepreneurship development based on strategic planning]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy — Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 3 (107), 116—126 [in Ukrainian].
2. Hryhortsiv, M. V., Zhuravel, Yu. V. (2017). Protse formuvannya stratehichnoho planuvannya na pidpriemstvi [The process of forming of strategic planning at an enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy — Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 4 (126), 56—59 [in Ukrainian].
3. Zapara, A. A. (2010). Sutnist ta neobkhdnist stratehichnoho planuvannya [Essence and necessity of strategic planning.]. *Ekonomika APK — Ekonomika APK*, 23, 36—39 [in Ukrainian].
4. Porter, M. (2005). *Konkurentnoye preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Alpina Business Books [in Russian].

Надійшло 01.02.2018.