

Тетяна Віталіївна КОНСТАНТИНОВА

здобувач,

Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій

**НАУКОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕХАНІЗМІВ  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Константинова, Т. В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств [Текст] / Тетяна Віталіївна Константинова // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 89–96. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** В сучасних соціально-економічних умовах базисом ефективності виробничої діяльності на харчових підприємствах стає стратегічне управління, яке забезпечує встановлення завдань розвитку підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням поточної та прогнозованої ситуації на цільовому ринку збуту, змінних умов й чинників бізнес-середовища. Завданням стратегічного управління є формування й ефективне використання комплексного потенціалу підприємства для реалізації поставлених цілей виробничо-господарської системи й побудова гнучкої внутрішньої структури підприємства, яка чутливо реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Динаміка трансформації зовнішнього середовища, зміни взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем прямого й непрямого впливу, посилення конкурентної боротьби за доступ до ресурсів, дія факторів невизначеності, постійне виникнення нових загроз і можливостей у зв'язку із технологічним розвитком, що притаманні сьогоднішньому етапу розвитку економіки, ведуть до суттєвого посилення значення стратегічного управління, що стає базисом й основною умовою ефективного розвитку підприємства.

**Метою** статті є дослідження та критична оцінка наукових аспектів стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком підприємств харчової промисловості.

**Результати.** Стратегічне управління, спрямоване на довгострокову перспективу, дає змогу харчовим підприємствам швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку й оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це завдання стає все більш важливим, оскільки в сучасних кризових умовах та у зв'язку із членством України в СОТ, багато українських промислових підприємств зазнають труднощів у конкурентній боротьбі, що негативно позначається на ефективності їх виробничо-господарської діяльності та економічному стані взагалі.

**Висновки.** Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін цілей, завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Це можливо реалізувати лише за умови залучення суттєвих інвестиційних ресурсів з високим ризиком і відкладеною у часі ефективністю. Втім, часто це не є необхідним підприємству. Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової галузі.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, стратегічне планування, стратегія розвитку підприємства, харчова промисловість.

---

Tatiana Vitaliivna KONSTANTYNOVA

applicant,  
Black sea research institute of economics and innovation

**SCIENTIFIC ASPECTS OF STRATEGIC PLANNING IN THE SYSTEM OF MECHANISMS OF DEVELOPMENT OF FOOD ENTERPRISES**

**Abstract.**

**Introduction.** In today's socio-economic conditions, the basis of the efficiency of production activities in food enterprises is strategic management, which ensures the establishment of the tasks of the enterprise development in the long run, taking into account the current and forecast situation on the target market of sales, changing conditions and factors of the business environment. The task of strategic management is the formation and efficient use of the complex potential of the enterprise for the implementation of the goals of the industrial-economic system and the construction of a flexible internal structure of the enterprise that is sensitive to changes in the external environment. The dynamics of the transformation of the environment, changes in the interaction of the enterprise with the external environment of direct and indirect influence, the strengthening of the competitive struggle for access to resources, the effect of factors of uncertainty, the constant emergence of new threats and opportunities in connection with technological development, which are inherent in today's stage of economic development, lead to a significant strengthening of the value of strategic management, which becomes the basis and the basic condition for the effective development of the enterprise.

**Purpose** of the article is to study and critically evaluate the scientific aspects of strategic planning in the system of mechanisms for managing the development of food industry enterprises.

**Result.** The long-term strategic management allows food companies to quickly adapt to changing market conditions and respond promptly to changes in the internal and external environment. This task is becoming increasingly important, as in today's crisis conditions and in connection with Ukraine's membership in the WTO, many Ukrainian industrial enterprises are experiencing difficulties in the competitive struggle, which negatively affects the efficiency of their production and economic activity and the economic situation in general.

**Conclusions.** The process of sustainable development does not provide for revolutionary changes in the goals, objectives, methods and processes of forming competitive advantages in the long run. It is possible to realize this only if there are significant investment resources with high risk and delayed efficiency in time. However, it is often not necessary for an enterprise. Sustainable development strategy is often the most appropriate for the implementation of the tasks of qualitative development of food industry enterprises.

**Keywords:** strategy, development, strategic planning, enterprise development strategy, food industry.

**JEL classification: L10**

---

**Вступ**

Наукові основи стратегічного управління та місця в ньому стратегічного аналізу розглядалися в працях відомих зарубіжних вчених: І. Ансоффа, К. Боумена, У. Глука, К. Друрі, Б. Карлофа, Р. Келлі, М. Мескона, М. Мінцберга, Д. Пірса, М. Портера, А. Р. Форестера. Питанням сутності та процесу стратегічного управління приділяють значну увагу такі вітчизняні вчені, як А. П. Міщенко, А. П. Наливайко, Т. І. Ткаченко, В. В. Пастухова, З. Є. Шершньова, В. І. Щелкунов та ін. Проте, незважаючи на різномані-

---

тність існуючих досліджень про стратегічне планування, актуальним залишається дослідження аспектів стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є дослідження та критична оцінка наукових аспектів стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком підприємств харчової промисловості. У межах досягнення мети виокремлено наступні завдання:

- вирішення завдання прогнозування граничних параметрів стійкого функціонування харчового підприємства;
- дослідження стійкого розвитку харчового підприємства, за умови процесу постійних змін й переходу стабільного до динамічного стану структури, який реалізується як шляхом еволюційних змін.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Розробка довгострокових планів, формулювання місії й постановка цілей підприємства ще не є достатніми умовами застосування механізмів стратегічного управління. Стратегія часто сприймається керівництвом підприємств як конкретний довгостроковий план реалізації конкретно визначеної довгострокової мети, без належного врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Деякі керівники помилково вважають, що зміни й трансформаційні процеси у зовнішньому середовищі підприємства, можуть бути передбачені, прогнозовані, контрольовані й керовані. Втім, механізм стратегічного управління підприємства вимагає врахування змінності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Розвиток економіки України вимагає нових принципів управління діяльністю харчових підприємств. Результати їх виробничо-господарської діяльності сьогодні значною мірою визначаються застосуванням ефективних інструментів стратегічного планування.

Економічна криза, незадовільний стан матеріально-технічної бази багатьох харчових підприємств, низька інвестиційна активність заважають їм формувати й ефективно реалізовувати потенціал виробництва конкурентоспроможної продукції й забезпечувати її просування на внутрішні й зовнішні ринки.

Стратегічне управління, спрямоване на довгострокову перспективу, дає змогу харчовим підприємствам швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку й оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це завдання стає все більш важливим, оскільки в сучасних кризових умовах, та у зв'язку із членством України в СОТ, багато українських промислових підприємств зазнають труднощів у конкурентній боротьбі, що негативно позначається на ефективності їх виробничо-господарської діяльності та економічному стані взагалі.

Загострення конкурентного змагання на агропродовольчих ринках, розвиток інноваційних технологій, що докорінно змінюють структуру пропонованих товарів і послуг, динамічний розвиток ринкових відносин, зростання впливу факторів невизначеності зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність пошуку нових ефективніших механізмів управління харчовим підприємством.

Управління, що ґрунтується на методах традиційного планування, старих системах обліку, виявляється малоефективним і потребує осучаснення. Вказані проблеми визначають завдання підвищення ефективності діяльності харчових підприємств на принципах стратегічного управління, що дозволять забезпечити довгостроковий фінансово-економічний й виробничо-господарський ріст, нарощування потенціалу конкурентоспроможності, впровадження ресурсозберігаючих й екологічно чистих технологій, повне використання наявного й перспективного виробничого, техніко-

технічного й інтелектуального потенціалу.

Дослідження підходів й інструментів стратегічного планування розвитку діяльності харчових підприємств повинен здійснюватися з точки зору завдання нарощування конкурентних переваг в умовах гострого конкурентного змагання й скорочення ємності споживчого сектору України.

Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування представлена у табл. 1. Отже, можна зробити висновок про недосконалість існуючих методичних підходів до стратегічного планування. Сьогодні відсутній підхід, здатний забезпечити ефективний конкурентний розвиток харчового виробництва.

Виробничо-технічні, організаційно-управлінські показники й фінансово-економічні результати діяльності підприємств харчової промисловості свідчать про необхідність впровадження у систему їх операційного менеджменту науково-методичних підходів й методів стратегічного планування [5].

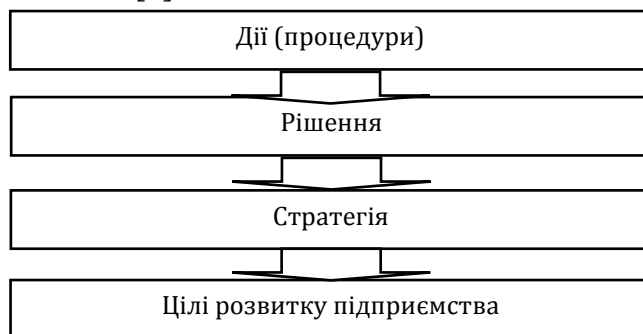
**Таблиця 1. Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування розвитку діяльності харчових підприємств**

Методичні підходи	Переваги	Недоліки
Довгострокове планування / планування «від досягнутого»	Достатньо простий метод стратегічного планування	Оскільки спирається на ретроспективу - не враховує теперішнього й майбутнього стану внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності підприємства
Стратегічне планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання	Акцент на високоефективних й перспективних секторах ринку	При формуванні стратегії увага акцентується на зовнішньому середовищі. Чітко не визначений алгоритм формування стратегії з точки зору організації взаємодії акціонерів/власників, вищого керівництва, працівників підприємства й споживачів. Відсутня чітка система встановлення цілей.
Стратегічне планування за системою збалансованих показників	Баланс між ключовими аспектами функціонування підприємства. Ефективне структурування цілей й завдань стратегічного розвитку підприємства	Відсутність механізму узгодження цілей й інтересів власників, вищого керівництва й працівників при встановленні цілей й визначенні стратегічних напрямків розвитку діяльності підприємства. Не спрямований на формування конкурентного потенціалу підприємства
Стратегічне планування на основі показника капіталізації	Забезпечується максимізація приросту економічної доданої вартості, що має особливе значення для інноваційно-орієнтованого підприємства	Складність структурного розподілу діяльності підприємства на окремі процеси. Неврахування ефекту синергізму. Стратегічний напрямки орієнтовані на приріст капіталізації, що зумовлює нехтування іншими стратегіями
Стратегічне планування із застосуванням автоматизованих систем (ERP, MRP, MRPII)	Ефективне планування операційних процесів. Високий рівень автоматизації процесів стратегічного планування. Усунення суб'єктивізму при прийнятті рішень	Переважно оперативно-тактичний підхід. Відсутність механізму аналізу, оцінки й вибору пріоритетних продуктів й ринків. Відсутність організаційно-управлінського базису розробки стратегії

Процес стратегічного планування за змістом є агрегованою сукупністю процедур й прийнятих рішень, через які здійснюється формування стратегії підприємства, й які дають змогу досягти системи поставлених цілей розвитку. Дія механізму стратегічного управління й ухвалені рішення формують стратегію розвитку підприємства, що дозволяє їм забезпечити високу динаміку економічного розвитку (рис. 1).

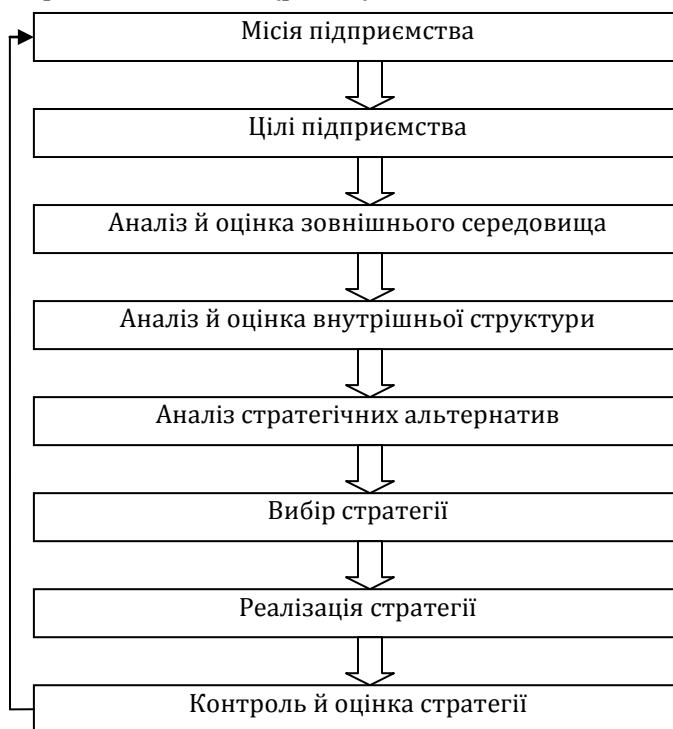
Процес стратегічного планування є механізмом який забезпечує обґрунтування,

селекцію, контроль й моніторинг управлінських рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Цільова настанова стратегічного планування полягає у забезпеченні інновацій й організаційних трансформацій, необхідних для формування моделі стійкого розвитку харчових підприємств. Процес стратегічного планування включає чотири основні функції: формування й розподіл ресурсів, адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, координація й регулювання внутрішніх процесів й взаємозв'язків, розробка стратегій організації [4].



**Рис. 1. Логічна модель процесу стратегічного планування економічного розвитку підприємства**

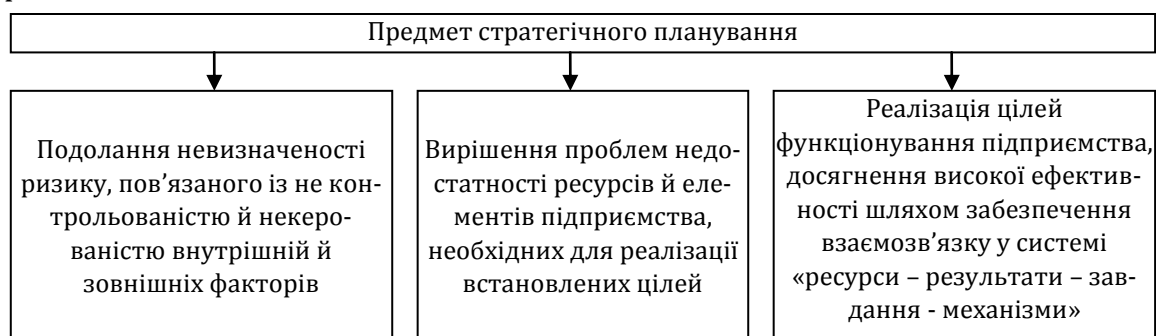
Стратегічне планування доцільно уявляти як динамічно розвинену єдність логічно взаємозалежних й взаємопов'язаних процесів управління, між якими існує не лише прямий, але й зворотний зв'язок (рис. 2).



**Рис. 2. Структурна модель стратегічного планування**

Системний аналіз узгодженості стратегічних і тактичних цілей й результатів формування й реалізації потенціалу підприємства лише концептуально описує процес забезпечення сталого розвитку харчових підприємств. Реалізація встановлених цілей економічного росту з використанням наявного потенціалу та нарощення потенціалу у майбутньому, забезпечує більш стійкий економічний розвиток харчових підприємств. Втім, процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах ризику й невизначеності напряму пов'язаний із необхідністю забезпечення стабільності цього розвитку, оскільки цей процес є реакцією системи на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища і

є системою моніторингу, контролю, регулювання й управління шляхом зміни потенціалу, зокрема організаційно-управлінського, виробничого, фінансово-економічного, кадрового, й формування нових стратегій керованої планомірної зміни стану підприємства на більш стабільний. Структура предмету стратегічного планування показана на рис. 3.



**Рис. 3. Предмет стратегічного планування харчових підприємств**

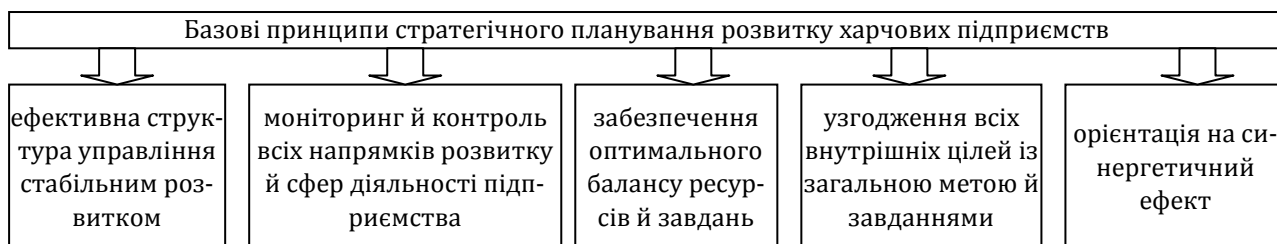
У моделях стратегічного управління сформульовані конкретні позиції харчового підприємства, тобто комплекс принципів, методів, індикаторів, цілей й завдань його діяльності, способів взаємодії суб'єкта й об'єкта стратегічного управління, специфіка взаємовідносин між складовими елементами підприємства й способів адаптації до змінних умов й чинників зовнішнього й внутрішнього середовища [1].

Управлінський процес відбувається шляхом багаторівневого структурування стратегічних цілей й завдань. Він формує систему консолідації ресурсів, спрямовану на попередження небажаних подій й подолання ризиків, залежно від важливості й терміновості поставлених завдань й проблем розвитку. Система управління повинна забезпечувати: моніторинг й контроль динаміки й тенденцій розвитку й змін зовнішнього й внутрішнього середовища; аналіз й оцінку ризиків; розробку й обґрунтування управлінських рішень спеціально сформованими оперативними командами фахівців; ухвалення управлінських рішення й контроль їх виконання з боку вищого керівництва. Базовими принципами стратегічного планування розвитку харчових підприємств є такі (рис. 4).

Сьогоднішній етап розвитку економічної науки свідчить, що найбільш дієвим підходом до забезпечення стабільного розвитку є управління на засадах виявлення слабких сигналів небезпеки. Цей підхід показує кращі результати при високому рівні нестабільності, невизначеності й ризику, коли необхідно приймати управлінські рішення для попередження ризику незалежно від частоти сигналів про ризик. Це є початковим рівнем управління розвитком діяльності підприємства на основі слабких сигналів [3].

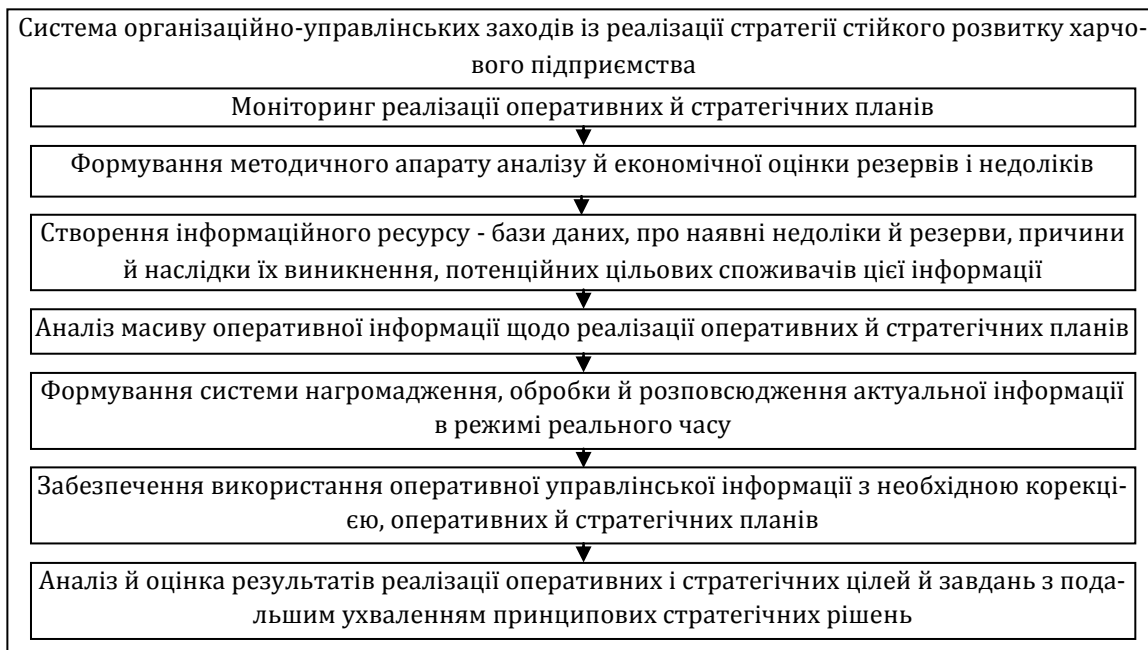
Наступний рівень передбачає розробку комплексу заходів із мінімізації рівня незахищеності господарюючих суб'єктів й підвищення їх адаптивності для своєчасного реагування на сигнали ризику. Тобто не перше місце тут виходить фактор часу, оскільки у випадку швидкої зміни ситуації часто не вистачає ресурсу часу для обґрунтування й ухвалення правильних управлінських рішень. Необхідне також застосування системи заходів швидкого реагування на стратегічні ризики, що відповідає на прояв факторів нестабільності й ризику, появу небезпеки великих збитків й витрат або порушення процесу реалізації плану, коли не підготовлені адекватні рішення для нових завдань. Вирішення завдання прогнозування граничних параметрів стійкого функціонування харчового підприємства пов'язане з вирішенням проблеми оптимізації різних критичних точок, що мають різні елементи системи. Ця проблема значно ускладнює моніторинг, аналіз й оцінку впливу факторів невизначеності й зумовлює необхідність застосування інструментарію стратегічного реінжинірингу - тобто системної

трансформації всієї структури управління з метою комплексної й цілеспрямованої зміни її окремих компонентів й процесів. Загалом, швидку динаміку змін не слід оцінювати однозначно. Втім, швидкі темпи зміни економічної системи на мезорівні (галузь, регіон) та макрорівня (національна економіка), зміни економічної політики, характеризуються високим рівнем ризику й невизначеності з точки зору стабільного розвитку конкретних харчових підприємств. Це зумовлено тим, що базисом їх структури, моделі діяльності й цілей розвитку є орієнтація на забезпечення стабільності щодо впливу до факторів зовнішнього середовища, а метою процесу адаптації є досягнення стану сталого розвитку. Функціонування конкретного харчового підприємства характеризується інерційністю й не дозволяє безризиково змінювати зовнішні фактори.



**Рис. 4. Базові принципи стратегічного планування розвитку харчових підприємств**

Ми вважаємо, що концептуальний підхід до розв'язання вказаної проблеми полягає у формуванні комплексної системної моделі розвитку діяльності підприємства за такими векторами: фактично діюча модель та перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного планування й управління стійким розвитком харчових підприємств. Формовані моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітко взаємопов'язану систему організаційно-управлінських заходів (рис. 5).



**Рис. 5. Система організаційно-управлінських заходів із реалізації стратегії стійкого розвитку харчового підприємства**

Стійкий розвиток харчового підприємства є процесом постійних змін й переходу стабільного до динамічного стану структури, який реалізується як шляхом еволюційних змін, так і змін революційного характеру. Втім, суб'єкт господарювання в будь-який момент невизначеності й ризику характеризується чітко визначеною структу-

---

рою, тобто стабільністю, та адаптацією, тобто – динамікою, а тому не втілює процес постійної трансформації. Підприємство є стабільною статичною або динамічною системою, а структурне трансформування підприємства є переходом від існуючого виду стабільності й структури до більш ефективного стану [2].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Стратегічне управління, спрямоване на довгострокову перспективу, дає змогу харчовим підприємствам швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку й оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це завдання стає все більш важливим, оскільки в сучасних кризових умовах, та у зв'язку із членством України в СОТ, багато українських промислових підприємств зазнають труднощів у конкурентній боротьбі, що негативно позначається на ефективності їх виробничо-господарської діяльності та економічному стані взагалі.

Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін цілей, завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Це можливо реалізувати лише за умови залучення суттєвих інвестиційних ресурсів з високим ризиком і відкладеною у часі ефективністю. Втім, часто це не є необхідним підприємству. Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової галузі.

### **Список літератури**

1. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2010. 279 с.
2. Лагодієнко В. В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі. Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права. Херсон, 2013. №2 (31). С. 178-183.
3. Ліпець Ю. В. Впровадження стратегічного управління на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. Проблеми науки. 2010. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.
4. Омаров Ш. А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 139-142.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.

### **References**

1. Kajlyuk, Ye. M., Andryeyeva, V. M. and Gry`nenko, V. V. (2010). *Strategichny`j menedzhment*. [Strategic Management]. Xarkivs`ka nacional`na akademiya mis`kogo gospdarstva. Kharkiv. Ukraine.
2. Lagodiyenko, V. V. (2013) «Realization of investment support of innovative activity in the food industry». *Biznes-Navigator: naukovo-vy`robny`chy`j zhurnal Mizhnarodnogo universy`tetu biznesu i prava*. Kherson. no. 2 (31). pp. 178-183.
3. Lipyecz, Yu. V. (2010). «Implementation of strategic management at the enterprises of Ukraine as a progressive direction of their development». *Problemy` nauky`*. available at: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.
4. Omarov, Sh. A. (2011) Features of using the scenario approach in shaping the company's development strategy. *Problemy` ekonomiky`*. no 4. pp. 139-142.
5. Shershnyova, Z. E. (2014). *Strategichne upravlinnya*. [Strategic Management]: KNEU. Kiev. . Ukraine.

**Стаття надійшла до редакції 14.05.2018 р.**