

УДК 338.984

**К.І. СТОРОЖЕНКО, Т.О. БУЛАВІНА, С.П. СУДАРКІНА****НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА**

У статті розглянуто основні аспекти необхідності стратегічного планування, яке є дуже важливим як взагалі, так і дуже гостро сьогодні для кожного підприємства, яке функціонує на ринку та прагне притриматись на ньому ще досить великий проміжок часу. Також було визначено ризики, які виникають при використанні стратегічного планування на підприємстві та розроблено їх класифікацію в залежності від середовища, в якому вони виникають.

**Ключові слова:** планування, стратегічне планування, підприємство, необхідність, стратегічне планування, ризики у стратегічному плануванні, ризики. Макроекономічні ризики, мікроекономічні ризики.

В статье рассмотрены основные аспекты необходимости стратегического планирования, которое является очень важным как вообще, так и в особенности сегодня для каждого предприятия, функционирующего на рынке, которое стремится продержаться на нем еще достаточно большой промежуток времени. Также были определены риски, возникающие при использовании стратегического планирования на предприятии и разработана их классификация в зависимости от среды, в которой они возникают.

**Ключевые слова:** планирование, стратегическое планирование, предприятие, необходимость, стратегическое планирование, риски в стратегическом планировании, риски. Макроекономические риски, микроэкономические риски.

The article considers the main aspects of the need for strategic planning, which is very important both in general and in particular today for each enterprise operating in the market, which seeks to stay on it for a long enough period of time. Also, the risks arising from the use of strategic planning in the enterprise were determined and their classification was developed depending on the environment in which they arise. The purpose of the article - definition of major Benefits Application methods Scheduling sovremennoho stratchyeshkoho on vyrobnystvyyz uchedom risks and External inner environment, something allows us to help the decision of issues Almost ego activity.

**Keywords:** planning, strategic planning, enterprise, necessity, strategic planning, risks in strategic planning, risks. Macroeconomic risks, microeconomic risks.

**Вступ**

В сучасних умовах нестабільності як в політичній, так і в економічній сфері, дедалі більшого значення для підприємств малого та середнього бізнесу відіграє правильний вибір стратегії. Найважливішим фактором, що сприяє оволодінню лідируючими позиціями підприємства на ринку, є вдало підібрана стратегія розвитку організації.

Саме з цих причин підприємства не можуть успішно працювати без наявності обґрунтованого стратегічного плану, про що свідчить досвід зарубіжних країн з ринковими економіками.

Без чіткого осмислення методології стратегічного планування не можуть бути успішно вирішені його прикладні питання, а також здійснюватися практична розробка самого стратегічного плану діяльності суб'єктів ринку, що і визначило мету та завдання дослідження.

**Аналіз стану питання та літератури**

Більшість керівників підприємств в нашій країні починають усвідомлювати значення стратегічного планування, однак воно не знайшло ще достатньо повного застосування, адже саме стратегічний план допомагає суб'єктам ринку чіткіше визначати свої цілі й політику, призводить до кращої узгодженості в роботі.

Наявність плану допомагає підготуватися до непередбачуваних обставин і оперативно реагувати на них. Саме при стратегічному плануванні передбачаються цілі і стратегії поведінки суб'єктів ринку, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих середовища.

Відсутність же стратегічного планування ставить фірми у такий стан, коли вони не розуміють майбутніх завдань, не вміють розглядати господарювання як безперервний процес, де поточні дії органічно

пов'язані з майбутніми, втрачають орієнтацію у господарському світі, тому що керуються тільки короткостроковими інтересами і не в змозі визначити та зрозуміти майбутні потреби ринку. Саме з цих причин вони опиняються в більш слабкій позиції порівняно з іншими учасниками ринкової діяльності.

Застосування стратегічного планування в діяльності підприємства готує його до раптових змін у зовнішньому середовищі, стимулює керівників до реалізації своїх рішень в подальшій роботі, робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов та прояснює проблеми, які можуть виникнути.. Також використання стратегічного планування збільшує можливості забезпечення фірми необхідною інформацією, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів, чітко формалізує обов'язки і відповідальність учасників фірм та в цілому покращує контроль в організації.

Як показує досвід, швидке зростання і великий успіх фірми дуже часто не пов'язані з формальним плануванням, а, скоріше, є наслідком підприємницького таланту, енергійного і рішучого керівництва фірмою. Багато підприємств починають застосовувати стратегічне планування в той період свого розвитку, коли вже пройшов етап бурхливого зростання (етап «зірки» в життєвому циклі) і з'являються проблеми з закріпленням досягнутого успіху, забезпеченням стабільності та взагалі – збереженню сталої позиції на ринку.

У сучасній економічній літературі це питання розроблено більш продуктивно в зарубіжних країнах з традиційно існуючою розвиненою ринковою економікою. В цьому плані можна посилатися на праці Ф. Котлера, Р. Армстронга, Ст. Вонг, Ст. Леонтьєва, Д.Гелбрейта, Р. Ансоффа, У. Кінга. Проте є досить вагомні роботи радянських та сучасних економістів, присвячені цим проблемам. Серед них –

роботи К. І. Абалкіна, А. К. Романова, М. І. Бухалкова, Е. А. Уткіна, В. С. Єфремова, Р. Б. Клейнера, Т. Т. Любимової, Ю. А. Олійникова та ряду інших авторів. Серед українських авторів, які працюють в цьому напрямку можна назвати Соболева

Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А., Яковлева А.І., Савчук В.П., Гальчинський А., Харів П. та інші

**Мета статті** – визначення основних переваг застосування методів сучасного стратегічного планування на виробництві з урахуванням ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє допомогти вирішенню практичних питань його діяльності.

### Результати дослідження

Для підприємств можна окреслити 2 основні сфери, які потребують застосування стратегічного планування.

1. Приватні фірми. Бурхливий процес накопичення капіталу призвів до збільшення і ускладнення діяльності багатьох з цих фірм, а також до виникнення інших факторів, які створюють потребу у формах планування, притаманних сучасному ринковому господарству.

Головною проблемою, що пов'язана із застосуванням планування в цій сфері, є недовіра до формального планування. Тим не менш, багато хто з великих приватних фірм почали створювати підрозділи стратегічного планування або, принаймні, вводити посаду для розробки стратегічного планування.

2. Державні, акціонерні та колишні державні, нині приватизовані, підприємства. Для них функція планування є традиційною, проте, їх досвід планування відноситься в основному до періоду централізовано керованої економіки. Звідси стратегічне планування на таких підприємствах мало вторинний характер, відображало планову діяльність на центральному та галузевому рівні без урахування потреб ринку, а, отже, не потребувало серйозного вміння аналізувати та передбачувати ринкові обставини, визначати власні цілі розвитку на рівні підприємства або його підрозділів з погляду на ці фактори. Такі плани розвитку були вбудовані у відповідні стратегічні плани підприємства або навіть, галузі.

Тому, як і організаціям першого типу, державним і приватизованим підприємствам необхідно заново освоювати досвід внутрішньо-фірмового стратегічного та пов'язаного з ним – поточного планування.

На практиці не існує бізнесу без ризику. Тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію, класифікацію та розробку методів обліку впливу ризиків на отриманий результат. Концепція розробки будь-якої стратегії розвитку передбачає, що майбутні результати можна визначити, оцінити або виміряти. Якщо припустити ситуацію, при якій ми можемо мати повну інформацію по всіх економічних процесах, явищах, факторах, то в такому випадку можна прорахувати і визначити майбутнє. Не маючи такої можливості, при прийнятті

управлінських рішень необхідно якимось чином враховувати фактори невизначеності.

На практиці не існує бізнесу без ризику. Тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію, класифікацію та розробку методів обліку впливу ризиків на отриманий результат. Концепція розробки будь-якої стратегії розвитку передбачає, що майбутні результати можна визначити, оцінити або виміряти. Якщо припустити ситуацію, при якій ми можемо мати повну інформацію по всіх економічних процесах, явищах, факторах, то в такому випадку можна прорахувати і визначити майбутнє. Не маючи такої можливості, при прийнятті управлінських рішень необхідно якимось чином враховувати фактори невизначеності.

У зв'язку з цим вибір тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства повинен здійснюватися з урахуванням усвідомленого ставлення до ідентифікованих ризиків. Причому необхідно не тільки ідентифікувати ризики, але і визначити ступінь чутливості бізнес-процесів до них. Це, так звана аналітична частка роботи. Саме ж головне в цих процесах – розробити певні рекомендації зі зменшення руйнівного впливу ризиків на поточний стан підприємства, його майбутнє та перспективу розвитку.

У загальному випадку всі ризики, які можуть виникати в процесі діяльності підприємств, умовно поділяються на декілька груп у відповідності до обраного класифікаційного критерію. Найбільш значимими є 3 критерії, згідно з якими структурується ця сукупність, а саме – сфери впливу, масштаб або сила впливу та чутливість об'єкту до певного ризику.

Перший критерій – це визначення сфери впливу, у відповідності з яким ризики розподіляють на дві групи – макроекономічні та мікроекономічні ризики навколишнього середовища (табл. 1)

У першій групі виділяють 4 види ризиків – політичні, економічні, виробничі та екологічні. В другій групі – 5 видів, а саме – юридичні ризики, ризики персоналу, обставин, внутрішні ризики підприємства та маркетингові.

Другим критерієм класифікації ризиків є масштаб впливу ризиків, згідно з яким вони поділяються на

- катастрофічні,
- критичні,
- значні,
- помірні,
- незначні.

Третій, близько пов'язаний з другим, це – ступінь чутливості до ризиків різних груп зацікавлених об'єктів. Тут виділяють такі види ризиків:

- припустимий,
- прийнятний,
- неприпустимий.

Багатоваріантності альтернатив, кожній з яких притаманний той чи інший вид ризику.

Табл. 1 Класифікація ризиків при стратегічному плануванні

Назва ризику	Сутність ризику
1. Макроекономічні ризики навколишнього середовища	
Політичні	Несприятливі соціально-політичні зміни, а також ризики безпеки бізнесу в країні.
Економічні	Інфляція, зміни конвертованості національної валюти, зміни державного регулювання банківсько – фінансової системи і т.і.
Виробничі	Державне регулювання розвитку конкретних галузей, підприємств та регіонів, державна політика підтримки власного виробника або створення умов можливого вторгнення на внутрішній ринок закордонних виробників.
Екологічні	Прямі загрози зовнішній діловій середі, оскільки діяльність з охорони навколишнього середовища регулюється державою.
2. Мікроекономічні ризики ближнього навколишнього середовища	
Юридичні	Відсутність ліцензії для здійснення діяльності, недотримання вимог з патентних питань, виникнення судових процесів із зовнішніми клієнтами, невиконанням договірних зобов'язань і т. д.
Ризики персоналу	Недостатній рівень кваліфікації персоналу, його мотивації, неякісна система оплати праці, зниження продуктивності праці.
Ризики обставин	Непередбачувані зміни умов господарської діяльності, а також специфічні ризики в порушенні технології і техніки безпеки.
Внутрішні ризики підприємства	Можливі втрати прибутковості підприємства, зниження цін на продукції, зміни ринкової кон'юнктури, зниження ліквідності, збільшення суми позик.
Маркетингові	Втрата ринків збуту, зміна споживчих вимог, неефективний портфель замовлень, зміна споживчого попиту, незадовільна реклама, поява нових конкурентів товарів-субститутів.

Виходячи з невизначеності процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі, стратегічний вибір завжди відбувається в умовах багатоваріантності альтернатив зі своїми специфічними ризиками.

Також саме тому процес розробки стратегій і їх реалізації є безперервним і вимагає постійного прийняття певних рішень на різних його стадіях.

#### Висновки

Таким чином, у ході дослідження теми, а саме необхідність стратегічного планування виробництва, був вирішений ряд питань, серед яких: визначення поняття стратегічного планування, виявлення основних переваг застосування сучасного стратегічного планування на виробництві, було окреслено дві сфери застосування стратегічного планування для підприємств, а також виявлено ряд основних ризиків при планування та наведено їх стислу характеристику.

Отже можемо стверджувати, що стратегічне планування є обов'язковим в організації.

#### Список літератури:

1. Ансофф, І. Стратегічне управління / Ансофф. - М: Економіка, 2005. - 178 с.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, випр. і доп. За ред. Василенка В.О. – Київ.: Центр навчальної літератури, 2004 – 400с.
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2007 - 320 с.
4. Федулова Л.І., Захарова О.В. Особливості концепції стратегічного планування в сучасних умовах розвитку економіки// Проблеми науки. – 2003№1 – с 42-46.
5. Савченко О.І. Використання системи збалансованих показників для інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств //Вісник НТУ «ХПІ»,№28, 2016 р., 3-7

#### References (transliterated):

1. Ansoff, I. *Strategichneupravlinnja* / V. Ansoff. - Moscow: Ekonomika, 2005. - 178 p.
2. Vasilenko V.O., Tkachenko T.I. *Strategichneupravlinnjapidpricimstvom*: Navch. posibnik. – Vid. 2-ge, vipr. i dop. Zared. Vasilenka V.O. – Kiev.: Centrnavchal'noiliteraturi, 2004 – 400s.

3. Klivec' P. G. *Strategijapidpriemstva:Navch. posib.* - Kiev.: Akademvidav, 2007 - 320 s.
4. Fedulova L.I., Zaharova O.V. *Osoblivostikonceptiistrategichnogoplanuvannja v suchasnihumovahrozvitkuekonomiki// Probleminauki.* – 2003no1 – p 42-46.
5. Savchenko O.I. *Vikoristannja sistem izbalansovanih pokaznikov dlja innovacijno-investicijnogo rozvitku pidpriemstv //Visnik NTU «HPI»,no28, 2016 r., 3-7*

Надійшла (received) 20.09.2016

*Бібліографічні описи /Библиографические описания /Bibliographic descriptions*

**Необхідність стратегічного планування виробництва / С.П. Сударкіна, К.І. Стороженко, Т.О. Булавіна** // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 105-108 . Бібліогр. 5 назв. – ISSN 2519-4461.

**Необходимость стратегического планирования производства / С.П. Сударкина, К.И. Стороженко, Т.А. Булавина** // Вестник Национального технического университета “Харьковский политехнический институт” (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 105-108 . Библиогр.: 5 названий. – ISSN 2519-4461.

**The need for strategic planning production / S.P. Sudarkina, K.I. Storozhenko, T.O. Bulavina** // Bulletin of National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2016. - № 47(1219).- P. 105-108 . Bibliogr.: 5 names. – ISSN 2519-4461.

*Відомості про авторів /Сведения об авторах /About the Authors*

**Сударкіна Світлана Перівна** – кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кафедра економіки та маркетингу; тел.: (050) 902-52-12; e-mail: svetsud@gmail.com.

**Сударкіна Светлана Перовна** - кандидат экономических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», кафедра экономики и маркетинга; тел.: (050) 902-52-12; e-mail: svetsud@gmail.com.

**Sudarkina Svetlana Perovna** - candidate of economic sciences, professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Department of Economics and Marketing; tel.: (050) 902-52-12; e-mail: svetsud@gmail.com.

**Стороженко Карина Ігорівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; тел.: (063) 776-88-17; e-mail: karinatequila18@gmail.com.

**Стороженко Карина Игоревна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», студентка; тел.: (063) 776-88-17; e-mail: karinatequila18@gmail.com.

**Storozhenko Karina Igoravna** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", student; tel.: (063) 776-88-17; e-mail: karinatequila18@gmail.com.

**Булавіна Тетяна Олексіївна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; тел.: (066) 037-53-17; e-mail: bulavina.tanja@i.ua

**Булавина Татьяна Алексеевна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», студентка; тел.: (066) 037-53-17; e-mail: bulavina.tanja@i.ua

**Bulavina Tatiana Alekseevna** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", student; tel.: (066) 037-53-17; e-mail: bulavina.tanja@i.ua