

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТTHE FEATURES OF STRATEGIC PLANNING  
ON PUBLIC ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS

УДК 658(075)

**Скиба М.В.**

к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту

Київський національний університет технології та дизайну

**Литвинюк А.В.**

студентка

Київський національний університет технології та дизайну

*У статті розглянуто сутність та важливість стратегічного планування на підприємствах. Обґрунтовано важливість використання стратегічного планування на підприємствах державного сектору та розроблено алгоритм побудови етапів його розвитку. З'ясовано, які саме пріоритети при стратегічному плануванні повинні ставити керівники державних підприємств. Визначено, що стратегічне планування на державних підприємствах повинно бути орієнтоване на забезпечення зростання сукупного державного капіталу.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, процес, етапи, аналіз, місія, цілі.

*В статье рассмотрены сущность и важность стратегического планирования на предприятиях. Обоснована важность использования стратегического планирования на предприятиях государственного сектора и разработан алгоритм построения этапов его развития. Выявлено, какие именно приоритеты при стратегическом*

*планировании должны ставить руководители государственных предприятий. Определено, что стратегическое планирование на государственных предприятиях должно быть ориентировано на обеспечение роста совокупного государственного капитала.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, процесс, этапы, анализ, миссия, цели.

*The article considers the essence and importance of strategic planning at enterprises. The importance of using strategic planning at public sector enterprises was substantiated and the algorithm of construction of stages of its development was developed. It is determined which priorities for strategic planning should be put by the heads of state enterprises. It is determined that strategic planning at state-owned enterprises should be oriented towards ensuring the growth of aggregate state capital.*

**Key words:** strategic planning, process, stages, analysis, mission, goals.

**Постановка проблеми.** Однією з головних проблем, що виникає перед будь-яким підприємством, є забезпеченість безперервного розвитку. Наш колись аналоговий світ змінився, став більш глобальним, більш віртуальним, швидшим, більш мінливим та більш пов'язаним. Ці умови ставлять підприємствам більш жорсткі вимоги, тому їх ефективний розвиток не можливий без добре продуманої стратегії, а стратегічне управління без конкретного плану реалізації.

В сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке має значний вплив на ефективну діяльність та розвиток підприємств, виникає потреба в покращенні системи стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Тематика стратегічного управління висвітлюється у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер приділяють увагу дослідженню сутності стратегічного управління. Проблематиці державної власності присвячені праці українських вчених: А. Гальчинського, В. Гейця, А. Гриценка, П. Єщенко, І. Жадан, Я. Жаліла, І. Лукінова, В. Мандибури, І. Малого, Ю. Пахомова, Л. Підпригори, А. Чухна та інших. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу багатьох науковців до окресленої проблеми, тож тематика є актуальною і потребує проведення подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування важливості використання стратегічного планування на підприємствах держав-

ного сектору та вдосконалення етапів побудови його розробки. Для досягнення поставленої мети ми визначили такий комплекс завдань: визначити та розкрити в теорії сутність та важливість стратегічного планування на підприємствах; розробити алгоритм побудови етапів стратегічного планування розвитку на державних підприємствах; з'ясувати, які саме пріоритети при стратегічному плануванні повинні ставити керівники державних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У наукових джерелах немає єдиної точки зору щодо поняття та сутності «стратегії». У науковій літературі зустрічається визначення поняття «стратегія» як плану, керівництва або напрямку розвитку, дороги від теперішнього до майбутнього. Стратегія – це програма, план, загальний курс управління компанією для досягнення стратегічних цілей у певній сфері діяльності [1]. Варто зазначити, що сутність поняття «стратегії» змінювалась в процесі еволюції наукового пізнання економічних процесів та явищ. Так, військова теорія розуміє під стратегією – довгостроковий план дій; теорія ігор – алгоритм, що заздалегідь визначає вибір; класичний менеджмент – план, що інтегрує цілі, політику та дії; стратегічний менеджмент – набір правил здійснення місії та досягнення цілей, теорія державного управління – узгоджений план, який визначає базові орієнтири; економічна теорія – сукупність відносин, що визначаються властивостями відтворення суб'єкта [2, с. 10]. Жаліло Я.А. наголошує на проблемі інтеграції стратегічних намірів та практичних можливостей суб'єкта,

що набула розвитку, на думку автора, в дослідженнях фахівців, які працюють у сфері маркетингу, що пояснюється постановкою перед ними конкретних завдань щодо визначення доступних шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тобто оптимізації його відносин із зовнішнім середовищем [3, с. 13]. Адже саме конкуренція, на думку вченого, відіграє роль зовнішнього «мірила» ефективності прийнятих управлінських рішень, встановлюючи досить жорсткі обмеження на можливість практичного досягнення стратегічних амбіцій. Якщо стратегічні цілі не узгоджені з можливостями організації, не забезпечують існування її у довгостроковій перспективі під впливами навколишнього середовища, – така «стратегія» виявляється позбавленою сенсу, бо, зрештою, заперечує існування власного суб'єкта. Так, класик маркетингу Ф. Котлер розглядає стратегічне планування як «управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між метою і потенційними можливостями».

Варто додати, що державні підприємства на відміну від приватних підприємств (переслідують власні інтереси) зорієнтовані на забезпечення суспільних благ. Стратегічне планування на державних підприємствах має бути орієнтоване на забезпечення зростання сукупного державного капіталу, тоді як для приватних підприємств головним пріоритетом є індивідуальний капітал. Реалізація державної користі може супроводжуватися обмеженою дохідністю, а в окремих випадках – і збитковістю діяльності. Тому необхідним є удосконалення стратегічного планування. Стратегічне планування – це процес, за допомогою якого підприємство прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє. Основними передумовами переходу до стратегічного планування є:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів);
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього;

- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

- необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [4].

Що стосується стратегічного планування розвитку державних підприємств, то, на нашу думку, вони повинні бути спрямовані на вирішення одного з основних завдань будь-якої системи: пошук відповіді на питання про ключові точки, куди необхідно спрямовувати доступні ресурси для того, щоб забезпечити нормальне відтворення і розвиток системи життєдіяльності підприємства. Ми вважаємо, що для цього потрібно проаналізувати середовище, в якому функціонує підприємство. Це сприятиме розумінню його поточного стану та допоможе визначити можливі тенденції розвитку і дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей. На діяльність підприємства впливає ряд внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні – визначають сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішні – підприємство контролювати не може, вони як відкривають нові можливості для розвитку підприємства, так і створюють загрози, які можуть значно погіршити результати його діяльності.

На державних підприємствах ми пропонуємо побудувати стратегічний план розвитку за допомогою алгоритму, який включає чотири етапи.

**Першим етапом** є аналіз внутрішніх чинників, який можна провести за допомогою моделі ланцюга створення доданої вартості М. Портера, це дасть змогу керівництву підприємства проаналізувати конкретні заходи, які можуть створювати вартість, підвищити ефективність та забезпечити конкурентні переваги. Модель складається з дев'яти стратегічно взаємозалежних видів діяльності, п'ять з них основні, а інші відіграють допоміжну роль.

Основна діяльність включає в себе такі структурні елементи:

- вхідна логістика – види діяльності щодо отримання, зберігання і сортування продукції від постачальників; контроль; управління матеріально-технічними запасами;

- виробнича діяльність – види діяльності, витрати та активи, спрямовані на перетворення сировини на кінцевий продукт (виробництво, складання, упаковка, забезпечення функціонування обладнання, установка, сертифікація якості товару);

- вихідна логістика (доставка товару до споживача) — види діяльності, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складання кінцевого продукту, обробка замовлення, формування розкладу, відвантаження, транспортування);

– продажі та маркетинг – види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до продажу, реклами та просування товару на ринок, маркетингового дослідження і планування, підтримки дилерів і дистриб'юторів;

– обслуговування (сервіс) – види діяльності, витрати та активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні та ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців та розгляду скарг [5].

Допоміжна діяльність включає наступні елементи:

– розвиток технології (ноу-хау, технологічні нововведення, які використовуються в кожній ланці ланцюга цінності) – види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного обладнання, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікації, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки;

– управління персоналом – види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку та соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками, підвищення професіоналізму (майстерності);

– інфраструктура фірми – види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії та фінансів, юридичних питань, безпеки та охорони конфіденційності, інформаційної системи управління, та інші функції вищого керівництва;

– матеріально-технічне постачання – закупівля сировини, забезпечення поставок [6].

**Другим етапом стратегічного планування** є аналіз зовнішніх чинників, який, на нашу думку, має важливе значення для державних підприємств. При його проведенні основну увагу потрібно звернути на виявлення слабких сторін і ризиків та визначення напрямків, які підприємству слід розвивати. З цим чудово допоможе справитися PEST-аналіз, який може виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію державного підприємства. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але що роблять вплив на результати прийнятих стратегічних рішень. У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції: стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності, тому що в житті вони певним чином взаємозалежні. Значна зміна кожного з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок. Такі зміни для конкретного підприємства й у кожній конкрет-

ній ситуації можуть стати загрозою чи навпаки, новою стратегічною можливістю його майбутнього бізнес-успіху. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотириелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища (макрооточення підприємства). Окремі фактори зовнішнього середовища на різні підприємства справляють різний вплив. При цьому великі підприємства від далекого зовнішнього середовища залежать більше, ніж дрібні [7].

Цей аналіз не дає відповіді на конкретні питання, а допомагає оцінити середовище, у якому діє підприємство та зосередитися на найважливіших чинниках, які повинні оцінювати не лише поточну ситуацію, а й минулу динаміку та можливі зміни у майбутньому.

Після проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на розвиток підприємства, ми вважаємо, що можна перейти до **третього етапу стратегічного планування** – визначення ключових чинників, які мають вплив на результати діяльності підприємства та його подальший розвиток.

Результати аналізу можна згрупувати відповідно до SWOT моделі, яка повинна бути тісно пов'язана з аналізом внутрішніх і зовнішніх чинників. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

а) застосування зусиль для перетворення зовнішніх загроз в нові можливості і внутрішніх слабостей в силу;

б) розвиток сильних сторін, конкурентних переваг фірми у відповідальність з її обмеженими можливостями [8].

На нашу думку, результати аналізу можна буде взяти за основу для визначення подальшої діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей, а також брати до уваги, розробляючи план дій та встановлюючи цілі діяльності.

Проаналізувавши середовище, в якому функціонує державне підприємство, потрібно перейти до **четвертого етапу стратегічного планування** – визначення головних орієнтирів діяльності – місії та цілей. Місія допоможе визначити орієнтири функціонування підприємства, а також відобразить зміст його існування, його філософію та бачення свого місця в даному середовищі, а також дасть змогу:

– охарактеризувати підприємство; забезпечити напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях;

– формувати погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку підприємства;

– публічно повідомляти про поведінку підприємства у зовнішньому середовищі, її переконання та цінності та визначити принципи роботи підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;

– знижувати ризик недалекоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;

– визначити наміри підприємства стосовно потреб споживачів, ринків, технологій; полегшити підготовку підприємства до майбутніх змін.

Цілі потрібно спрямувати на повне використання можливостей та сильних сторін підприємства. Вони повинні висловлювати конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти в майбутньому, а також відповідати його місії. Основним завдання планування є знайдення відповіді на питання про те, як підприємство має намір досягти заздалегідь поставлених цілей.

Ми пропонуємо розробити їх на основі критеріїв SMART [6]:

– S (specific) – конкретними. Вони повинні бути розмежованими та такими, щоб кожен працівник чи група працівників чітко знали, які завдання вони повинні виконувати, яких результатів від них очікують та яка покладена на них при цьому відповідальність.

– M (measurable) – вимірюваними. Цілі повинні задаватися конкретними показниками, які полегшують можливість їх досягнення і сприяють контролю за отриманими результатами.

– A (achivable) – досяжними. При визначенні цілей необхідно враховувати професійні та особисті якості працівників, а також рівень напруженості робіт. Отже, вони стимулюватимуть працівників до виконання поставлених перед ними завдань.

– R (result-oriented) – орієнтованими на результат. Цілі повинні визначатися результатом, а не роботою, яка повинна виконуватися. Отже, задаватиметься орієнтир, куди треба рухатися і чого досягати.

– T (timing) – визначеними у часовому аспекті. Визначення меж при встановленні цілей забезпечує виконання робіт в термін.

**Висновки.** Дослідження особливостей побудови етапів стратегічного планування на державних підприємствах дозволило з'ясувати, які саме пріоритети при стратегічному плануванні повинні ставити керівники державних підприємств та визначити алгоритм побудови етапів стратегічного планування розвитку на державних підприємствах. Державні підприємства на відміну від приватних підприємств (переслідують власні інтереси) мають бути зорієнтовані на забезпечення суспільних благ. Стратегічне планування на державних підприємствах орієнтоване на забезпечення зростання сукупного державного капіталу, тоді як для приватних підприємств головним пріоритетом є індивідуальний капітал. Реалізація державної користі може супроводжуватися обмеженою дохідністю, а в окремих випадках – і збитковістю діяльності. Тому необхідним є удосконалення стратегічного планування. Нами було розроблено та запропоновано до розгляду чотири основні етапи побудови процесу стратегічного планування на державних підприємствах:

1. Проведення аналізу внутрішніх чинників за допомогою моделі ланцюга створення доданої вартості Портера.

2. Проведення аналізу зовнішніх чинників за допомогою PEST-аналізу.

3. Визначення ключових чинників, які мають вплив на результати діяльності підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

4. Визначення головних орієнтирів діяльності підприємства – місії та цілей (на основі критеріїв SMART).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Skyba M.V. (2018) How to supply the leadership in the word market of insurance service: the experience of strategic management of the foreign companies // Eastern Europe. – № 1. – Pp. 240-244

2. Інституційна обумовленість і суб'єктність формування економічних стратегій: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01 / Я. А. Жаліло; НАН України, Ін-т економіки та прогнозування. – Київ, 2016. – 36 с.

3. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. – К.: НІСД, 2009. – 336 с.

4. Поделинска І. А., Бянкін М. В. Стратегічне планування : навч. посіб. – К. : Вид-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.

5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереот. – Львів: «Новий світ» – 2000», 2006. – 388 с.

6. Michail A. Use of Porter's Value Chain Framework [Електронний ресурс] /A. Michail. – Режим доступу: <http://strategy-models.blogspot.com/2011/06/use-of-porters-1985-value-chain.html>.

7. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Алтера, 2008. – 478 с.

8. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. – К.: Вища школа. – 1995. – С. 340.

#### REFERENCES:

1. Skyba M.V. (2018) How to supply the leadership in the word market of insurance service: the experience of strategic management of the foreign companies // Eastern Europe. – №1. – Pp. 240-244 (in English)

2. Zhalilo Y.A. (2016) Instytutsiyna obumovlenist i subyektivist formuvannya ekonomichnykh stratehiy: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.01 / Y.A. Zhalilo; NAN Ukrayiny, In-t ekonomiky ta prohnouzuvannya. – Kyuyiv. – 36 p.

3. Zhalilo Y.A. (2016) Teoriya ta praktyka formuvannya efektyvnoyi ekonomichnoyi stratehiyi derzhavy: monohrafiya. – K.: NISD. – 336 p.

4. Podelynska I.A., Biankin M.V. Stratehichne planuvannya : navch. posib. – K. : Vyd-vo VSHTU, 2005. – 55 p.

5. Kovtun O.I. Stratehiia pidpriemstva: Navch. posibnyk. 2-he vyd., stereot. – Lviv: «Novyi svit» – 2000», 2006. – 388 s.

6. Michail A. Use of Porters Value Chain Framework [Elektronnyi resurs] /A. Michail. – Rezhym

dostupu: <http://strategy-models.blogspot.com/2011/06/use-of-porters-1985-value-chain.html>.

7. Hordiienko P. L. Stratehichnyi analiz : [navch. posibn.] / P. L. Hordiienko, L. H. Didkovska, N. V. Yash-

kina – [2-he vyd., pererob. i dop.]. – K. : Altera, 2008. – 478 s.

8. Khmil F.I. Menedzhment: pidruchnyk. – K.: Vyshcha shkola. 1995. 340 p.

**Skyba M.V.**

PhD of Public Administration,  
Associate Professor Department of Management  
Kyiv National University of Technology and Design

**Litvinyuk A.V.**

Student  
Kyiv National University of Technology and Design

### THE FEATURES OF STRATEGIC PLANNING ON PUBLIC ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS

The authors determinates the purpose of the article is study of the peculiarities of constructing stages of strategic planning at state enterprises

The state enterprises, in contrast to private enterprises (pursuing their own interests), should be oriented towards the provision of public goods. Strategic planning at state-owned enterprises is aimed at ensuring the growth of aggregate state capital, while for private enterprises, the main priority is individual capital.

Realization of state benefits may be accompanied by limited profitability, and in some cases – by loss-making activity.

Therefore, it is necessary to improve the strategic planning.

At the article we have developed and proposed for consideration four main stages of constructing the strategic planning process at state-owned enterprises:

1. Carrying out the analysis of internal factors using the model of the chain of creation of added value of Porter;
2. Conducting external factors analysis using PEST analysis;
3. Identification of key factors that have an impact on the results of the enterprise through SWOT analysis;
4. Determination of the main guidelines for the enterprise's activities – mission and objectives (based on the criteria of SMART).