

ЮРІЙ ЕДУАРД ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 658.5.012.2:664

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА
ФІНАНСОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті харчових технологій,
Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Стахурська Світлана Антонівна

Національний університет харчових технологій,
кафедра менеджменту, доцент

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,

Федулова Любов Іванівна,

Інститут економіки та прогнозування НАН України,
завідувач відділом технологічного прогнозування та
інноваційної політики

кандидат економічних наук, доцент

Прохорова Єлена Вікторівна,

Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана

доцент кафедри стратегії підприємств

Провідна установа: Запорізький національний університет,
Міністерство освіти і науки України, м. Запоріжжя
кафедра менеджменту та логістики

Захист відбудеться 24 січня 2007 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої
вченої ради Д 26.058.01 в Національному університеті харчових технологій за
адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 68, учбовий корпус В, аудиторія В-
308.

З дисертацією можна ознайомитися в науково-технічній бібліотеці Національного
університету харчових технологій, за адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська,
68.

Автореферат розісланий 22 грудня 2006 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

В.М. Марченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Підсилення конкурентної боротьби на ринку продуктів харчування ставить нові вимоги перед плануванням діяльності підприємств харчової промисловості та перероблення сільськогосподарської продукції. Набуття підприємством ринкових переваг, які забезпечують його стійкість не лише в короткостроковому періоді, але й у перспективі, можливе за рахунок цілеспрямованої діяльності, яка найбільшою мірою враховує рухливість зовнішнього середовища та можливість адаптації до змін, що в ньому відбуваються, та сприяє якомога більшому використанню потенціалу підприємства.

З огляду на це останнім часом все більшої ваги набуває використання стратегічного планування в діяльності підприємства. Для визначення досяжних стратегічних цілей та формулювання критеріїв побудови стратегічних планів необхідно враховувати ресурсні можливості підприємств у тому числі і фінансові. Зміна форм власності та розширення повноважень менеджменту на підприємствах призвели до виникнення більш широкого кола учасників стратегічного процесу, стратегічні цілі яких часто суперечливі. Крім того, ефективність реалізації стратегічних планів буде залежати від зацікавленості учасників виробничого процесу в досягненні загальноорганізаційних стратегічних цілей.

Врахування інтересів усіх учасників стратегічного процесу вимагає підходів до розроблення та реалізації стратегічних планів, які б будувались на цільових орієнтирах, що рівною мірою задовольняли б інтереси кожного з них. Однією із мотиваційних сил, що ініціює цілеспрямований рух підприємства, може стати встановлення в якості орієнтирів стратегічного планування фінансових цілей. Саме фінансові цілі при стратегічному плануванні об'єднують інтереси всіх учасників стратегічного процесу та дозволяють визначити місце кожного.

Врахування фінансових можливостей підприємства при стратегічному плануванні дозволить більш реалістично оцінювати стратегічні можливості підприємства та формулювати реальні цілі як для підприємства в цілому, так і для кожного учасника стратегічного процесу.

Питання розроблення та реалізації стратегічних планів підприємства вже тривалий час знаходяться в центрі уваги науковців світу. Вирішенням цієї проблеми в різний час займалися представники економічних шкіл різних країн світу. Цій проблемі присвячені праці економістів-теоретиків та наукові розробки економістів-практиків. Серед відомих науковців, які займалися питаннями стратегічного менеджменту, слід відзначити таких як: Альберт М., Альстренд Б., Ансофф І., Бандурін А., Баязітов Т., Боумен К., Валек С., Довгань Л., Гольдштейн Г., Глюк Ф., Дойль П., Ігнатієва І., Кауфман С., Кукура С., Лемпел Дж., Мартиненко М., Мартинов А., Мінцберг Г., Мескон М., Немцов В., Осовська Г.В., Портер М., Стрікланд III А., Томпсон-мол. А., Туленков М., Фатхутдинов Р., Федулова Л., Хедоурі Ф., Чандлер А., Чуб Б., Шершньова З. та ін.

З питань фінансового планування публікували праці такі науковці як: Антонова О., Бланк І., Брігхем Є., Брейлі Р., Грідчина М., Кірейцев Г, Крайнік О.,

Клепикова З., Майєрс С., Павлова Л., Поддєрьогін А., Прилуцький Л., Савчук В., Стоянова О., Фомин П. та ін.

Водночас слід зазначити, що підходи, які б поєднували в собі особливості стратегічного планування в економічних умовах України з можливостями фінансового забезпечення розвитку підприємств майже відсутні. Вирішення проблеми розроблення та реалізації стратегічних планів при орієнтації на існуючі фінансові можливості підприємств дозволить будувати підприємствам реалістичні стратегії, які відповідатимуть їхнім ресурсним можливостям.

Вирішення цієї проблеми вимагає відповідних теоретичних та методичних підходів. Відсутність теоретичних напрацювань та практичного досвіду формулювання стратегічних завдань та формування стратегічних планів не дозволяють використовувати механізми обмеження негативних наслідків при плануванні та реалізації стратегій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження були одержані в межах наукових тем, які виконувались Національним університетом харчових технологій: „Удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційних процесів у харчовій промисловості” (номер державної реєстрації 0199U003934) та „Формування фінансово-кредитного механізму в умовах переходу харчової промисловості до ринкової економіки” (номер державної реєстрації 0198U002126).

Мета та завдання дослідження. *Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретико-методичних підходів до стратегічного планування в умовах різних фінансових можливостей підприємств харчової промисловості з урахуванням тенденцій розвитку галузі, стану конкурентної боротьби та особливостей виробничого процесу.*

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені і вирішені наступні *завдання:*

1) проаналізовано існуючі теоретичні підходи та методики стратегічного планування та стратегічного управління;

2) визначено роль системи цілей при формулюванні стратегічних планів підприємств та обґрунтовано доцільність використання в якості стратегічних орієнтирів фінансові цілі;

3) визначено місце фінансового планування в системі формулювання стратегічних планів;

4) визначено місце фінансово-економічного та конкурентного аналізу в процесі стратегічного планування та прийняття управлінських рішень ;

5) запропоновано методичні підходи до стратегічного планування з урахуванням узгодженості цілей всіх учасників стратегічного процесу;

6) охарактеризовано можливості стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості з урахуванням їх фінансових можливостей;

7) здійснено поглиблений аналіз фінансово-економічного стану підприємств харчової промисловості та запропоновано можливі сценарії їх стратегічного розвитку із урахуванням фінансових можливостей;

8) розроблено методику визначення фінансових можливостей підприємств в межах заданих часових горизонтів;

9) сформульовано концепцію розроблення загальної моделі стратегічного планування діяльності підприємств із урахуванням фінансових можливостей.

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження* виступає процес стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних проблем, які виникають у процесі планування та реалізації стратегії з урахуванням фінансових можливостей підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані наступні методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків), статистико-економічні (аналіз існуючого стану виробництва в олійно-жировій, кондитерській галузях та виробництва напоїв), фінансового аналізу (аналіз існуючого фінансового стану та визначення фінансових можливостей підприємств) та інші.

Матеріалами дослідження стали: спеціальна література з проблем теорії і практики стратегічного планування та фінансового менеджменту, нормативні документи, законодавча база України, статистичні дані.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- запропоновано новий концептуальний підхід до здійснення стратегічного планування, який полягає у об'єднанні концепції горизонтів росту та фінансового аналізу з метою досягнення більшого ефекту та мінімізації відхилень при формулюванні та реалізації стратегій, і дає можливість визначати стратегічні напрями розвитку підприємства, що забезпечується та підкріплюється відповідними змінами фінансового стану;

- запропоновано підхід до систематизації фінансових показників, які найбільш повно характеризують фінансові можливості підприємств в поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах, в основу якого покладено економічну сутність показників та характеристику впливу на фінансові можливості. Проведене групування дає можливість визначити інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства на їх застосування;

- сформовано концептуальний підхід до стратегічного планування на основі багаторівневої системи планування, яка складається із наступних рівнів: перший рівень – з'ясування існуючого стану підприємства як передумови забезпечення ефективного стратегічного розвитку; другий рівень – визначення потенціалу підприємства як необхідної складової, що визначає потенційні можливості розвитку підприємства та реальність стратегічного планування; третій рівень – вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства; четвертий рівень – здійснення процесу планування реалізації стратегії; п'ятий рівень – здійснення процесу реалізації стратегії;

набуло подальшого розвитку:

- теорія стратегічного планування, а саме: запропоновано авторський підхід до визначення стратегічного планування як виконання основної функції стратегічного менеджменту, яка полягає у визначенні стратегічних

загальноорганізаційних цілей та стратегічних цілей функціональних площин діяльності організації (функціональних стратегічних цілей), що забезпечують досягнення загальноорганізаційних цілей відповідно до ресурсних можливостей організації, з метою підвищення її конкурентного статусу, і розповсюджується як на формулювання стратегії, так і на її реалізацію. В той же час стратегічне управління, може розглядатись як управлінські дії, що здійснюються за допомогою виконання функцій менеджменту: організації, планування, мотивації та контролю в процесі формулювання та реалізації стратегії;

- існуючі теоретико-методичні підходи щодо визначення місця стратегічних цілей в системі стратегічного планування і визначено місце фінансових цілей як таких, що найбільш повно враховують інтереси всіх учасників стратегічного процесу, забезпечуючи мотивування їх дій;

удосконалено:

- існуючі теоретико-методичні підходи, до визначення фінансової стратегії, яка розглядається автором як інструмент підтримки корпоративної стратегії та забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення основних пріоритетів, напрямів, обсягів та джерел фінансування, а бюджетування виступає інструментом формалізації фінансової стратегії;

- теоретичні підходи щодо визначення ролі фінансового планування в системі стратегічних планів підприємства як основного ресурсообмежуючого чинника при формуванні стратегічного потенціалу та реалізації організаційної стратегії;

- існуючі методичні підходи щодо планування стратегії розвитку підприємства шляхом забезпечення постійного здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою конкурентного та фінансово-економічного аналізу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Результати досліджень використані при розробці стратегічних планів підприємств харчової промисловості м. Чернівці, а саме ВАТ „ Роси Буковини” (довідка № 104 від 05 вересня 2006 р.), ВАТ „ Чернівецький олійно-жировий комбінат” (довідка № 326 від 18.08.2006 р.), АТВТКФ „Буковинка” (довідка № 164 від 29.08.2006 р.).

Теоретичні розробки використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Стратегічне управління підприємством», «Фінанси підприємств», «Фінансовий аналіз», «Фінансовий менеджмент» Буковинської державної фінансової академії (довідка від 08.09.2006 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні положення і висновки дисертації розроблені автором особисто і містяться у одноосібних наукових працях.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження обговорювались на науково-практичних, та наукових конференціях: „Стратегія регіонального розвитку: методологія формування, муніципальна специфіка, механізм реалізації” (Чернівці, 2004р.), „Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті” (Київ, 2005р.), „Проблеми забезпечення економічного розвитку підприємств” (Донецьк, 2005р.), „Управління організаційно-технічними та фінансово-економічними змінами на промислових підприємствах” (Київ, 2006р.), „Сучасні проблеми менеджменту” (Київ, 2006р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковані в 7 статтях у наукових журналах, збірниках наукових праць та матеріалах наукових конференцій, загальним обсягом 2,08 обл. вид. арк..

Обсяг і структура дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту роботи – 239 сторінок, з яких: 18 рисунків займають 18 сторінок, 54 таблиці – 71 сторінка. Список використаних джерел (152 найменувань) – 11 стор., 21 додаток – 42 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, вказано зв'язок з науковими темами, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, відображено їх апробацію, окреслено особистий внесок здобувача.

У першому розділі „**Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємств**” з позицій системного підходу досліджено сутність категорій стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, розглянуті методологічні основи стратегічного планування, уточнена процедура стратегічного планування та визначено місце фінансового планування в ній.

Сучасним інструментом управління організацією в умовах зростаючих змін зовнішнього середовища та пов'язаної із цим невизначеності є методологія стратегічного планування. Часто в літературі зі стратегічного менеджменту не розмежовуються поняття стратегічного управління та стратегічного планування. Під стратегічним управлінням (плануванням) розуміється сукупність програм, принципів, методів та прийомів, за допомогою яких вище керівництво планує розвиток компанії на середньострокову або довгострокову перспективу.

Інші науковці чітко розмежовують стратегічне управління та стратегічне планування, але визначають для них різний зміст та підпорядкованість цих визначень. Узагальнюючи представлені точки зору можна зазначити, що предметом стратегічного планування виступають:

- генеральні цілі, які орієнтовані на підвищення ефективності організації, через забезпечення взаємозв'язку цілей, ресурсів та результатів;
- ресурси організації, якщо вони необхідні для досягнення цілей, але в поточний момент відсутні або є у недостатньому обсязі;
- взаємодія із неконтрольованими чинниками зовнішнього середовища.

Розмежовуючи поняття стратегічне управління та стратегічне планування, нами запропоноване визначення цих економічних категорій. *Стратегічне планування* можна представити як виконання основної функції стратегічного менеджменту, яка полягає у визначенні стратегічних загальноорганізаційних цілей та стратегічних цілей функціональних площин діяльності організації (функціональних стратегічних цілей), які забезпечують досягнення загальноорганізаційних цілей відповідно до ресурсних можливостей організації, з метою підвищення її конкурентного статусу, і розповсюджується як на формулювання стратегії, так і на її реалізацію.

Стратегічне управління більш коректно розглядати стосовно процесу стратегічного планування, тому *стратегічне управління*, на нашу думку, це управлінські дії, які здійснюються за допомогою виконання функцій менеджменту: організації, планування, мотивації та контролю в процесі формулювання та реалізації стратегії, а стратегічний розвиток – це процес переходу підприємства в новий технічний, технологічний, економічний стан в рамках поставлених довгострокових цілей.

Таким чином, розмежовуючи поняття стратегічний розвиток та стратегічне планування, оптимальним вважається забезпечення стратегічного розвитку на засадах програмного підходу в плануванні. Узагальнюючи основні методологічні принципи стратегічного планування, слід зазначити, що воно має будуватись на принципах, які визначають якість стратегічних планів, а саме: цільовій спрямованості, вимірюваності, досяжності, конкретності, послідовності, єдності, системності, збалансованості.

Узагальнюючи існуючі точки зору на стратегічне планування, зроблено висновок, що воно в сучасних умовах має ряд особливостей, які викликані різкими коливаннями впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств:

- більш ефективним буде середньострокове та короткострокове стратегічне планування, тому оптимальний термін, на який розробляється стратегічний план, має бути обмеженим та відповідати горизонту середньострокового планування;
- стратегічний план має розроблятися без надмірної деталізації, що дасть можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховуючи конкурентні переваги та ресурсні можливості організації;
- стратегічний план повинен постійно коригуватись із врахуванням змін зовнішнього середовища, тому планування може бути представлено як безперервний процес, який охоплює як перегляд визначених стратегічних цілей, так і реалізацію стратегії.

Узагальнюючи погляди на чинники, які визначають стратегію, здійснюють комплексну взаємодію та мають специфічні відмінності для галузі і підприємства, нами пропонується наступна класифікація факторів впливу при плануванні стратегії: 1) зовнішні: (соціальні, політичні, демографічні, суспільні умови та законодавство; стан розвитку НТП; економічний розвиток країни; ступінь державного регулювання; привабливість галузі, в якій працює підприємство; конкурентні умови; можливості та пастки для підприємства; доступність ресурсів); 2) внутрішні: (сильні і слабкі сторони підприємства, конкурентна ринкова позиція; персональні амбіції власників та менеджменту; філософія бізнесу; етичні принципи, які сповідують зацікавлені особи; вартість підприємства; культура підприємства. Стратегічне планування, як уже зазначалось, має свої цілі, методи, принципи, засоби та інструменти.

Результати реалізації стратегії проявляються у фінансових показниках, які характеризують ступінь досягнення поставленої мети. Це відображається у зміні структури та розміру доходів, зростанні віддачі на вкладений капітал, стабілізації цих показників. Саме ці показники є узагальнюючими показниками діяльності підприємств, які характеризують якість використання внутрішніх можливостей підприємств та міру адаптивності підприємства до зовнішнього середовища.

В сучасних умовах функціонування підприємств найбільше шансів на досягнення стратегічних орієнтирів будуть мати підприємства, в яких загальноорганізаційні цілі та цілі окремих учасників стратегічного процесу будуть співпадати. Головною проблемою при узгодженості всіх цілей зацікавлених сторін виступає пошук таких параметрів розвитку організації, які б дозволили досягати задоволення потреб кожного учасника стратегічного процесу. Таким об'єднуючим чинником для всіх учасників можуть стати фінансові цілі. Саме фінансові цілі є рушієм попиту та пропозиції, саме фінансові цілі виступають орієнтиром при вкладанні капіталу, крім того, одним із найсильніших мотиваторів до ефективної праці виступають фінансові цілі окремих співробітників підприємства.

Загальна стратегія буде ефективною лише тоді, коли вона буде підтримуватись грамотними функціональними стратегіями. Кожна стратегія вимагає певних вкладень, але фінансове планування дозволяє визначити який приріст вартості компанії може дати саме ця стратегія. Тому особливе місце в стратегічному плануванні відіграє розробка фінансової стратегії. Стратегічними цілями для фінансового планування виступають: підвищення окупності витрат; зниження витрат; підвищення прибутку, зниження ризиків. Фінансове планування забезпечує реалізацію інших функціональних стратегій та загальної стратегії підприємства.

Для формування фінансового плану, який би повною мірою відповідав вимогам стратегічного розвитку підприємства, нами пропонується послідовність побудови фінансової стратегії, виходячи із вирішення наступних основних завдань, що забезпечать її ефективність: з'ясування фінансових орієнтирів, які забезпечать досяжність стратегічної мети розвитку підприємства; з'ясування стратегічної мети фінансової діяльності (формулювання фінансової стратегії підприємства); формування стратегічного фінансового плану; визначення напрямку розвитку організації фінансового планування; розроблення заходів щодо забезпечення виконання стратегічних фінансових планів; розроблення річних фінансових планів організації, які підтверджують стратегічний напрямок розвитку організації; здійснення контролю за реалізацією фінансової стратегії та стратегії фінансування.

Фінансове планування, на відміну від стратегічного плану, виходить із аналізу наявних можливостей внутрішнього середовища організації із подальшим вивченням можливостей зовнішнього середовища, а не навпаки.

У другому розділі „ Дослідження фінансових можливостей та стратегій розвитку підприємств харчової промисловості Чернівецької області” проведено аналітичне дослідження сучасного фінансово-економічного стану підприємств харчової промисловості Чернівецької області, досліджені фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансово-економічний стан та фінансові можливості підприємств, визначені стратегічні напрями розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища, сформовані перспективи стратегічного розвитку підприємств у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах із врахуванням фінансових можливостей у різні часові періоди.

Здатність організації реагувати і справлятися зі змінами у зовнішньому середовищі є однією із складових успіху і спроможністю виживати. Разом з тим ця здатність є умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

У відповідності з підходами стратегічного менеджменту до вивчення впливу зовнішнього середовища його прийнято класифікувати за двома характеристиками: ступенем простоти або складності середовища; ступенем стабільності або нестабільності (динамічності) подій. Необхідність аналізу можливого стану невизначеності продиктована потребами підприємства в розробці стратегії розвитку. Зважаючи на критерії складності чинників та мінливість зовнішнього середовища в узагальненому вигляді стратегії розвитку підприємства можна згрупувати в п'ять укрупнених груп: залишити все без змін; вибрати стратегію внутрішнього зростання; вибрати стратегію зовнішнього зростання; вибрати стратегію зовнішньоекономічної діяльності; вибрати стратегію вилучення інвестицій.

Дослідження факторів невизначеності зовнішнього середовища галузей харчової промисловості, побудоване на використанні матричного підходу, дало можливість обґрунтувати адекватні їм стратегії розвитку. Так, для діяльності підприємств кондитерської промисловості характерною є середня невизначеність впливу зовнішнього середовища. Стратегіями розвитку даних підприємств при існуючому ступені впливу зовнішнього середовища можуть бути: розробка нового товару, концентрація, інтеграція. Підприємства олійно-жирової промисловості працюють при високій невизначеності впливу зовнішнього середовища, тому стратегіями розвитку їх можуть бути: диверсифікація, інтеграція.

Стратегії, визначені для галузей харчової промисловості у відповідності з умовами невизначеності впливу зовнішнього середовища, дадуть можливість зменшити негативну дію оточуючого середовища та забезпечити стабільність діяльності підприємств.

Для визначення поточної та перспективної стійкості підприємств було здійснене оцінювання чинників мезосередовища та їх впливу на діяльність підприємств (табл.1).

Олійно-жирова промисловість відноситься до тих галузей виробництва, залежність якої від впливу зовнішнього середовища виражена найяскравіше. Залежність ефективності виробництва від природно-кліматичних умов, технологічних особливостей вирощування олійних, кон'юнктури світового та національного ринку та стану конкуренції призводить до необхідності постійного пошуку корпораціями шляхів і напрямів розвитку направлених на закріплення за собою відповідних сегментів сировинних ринків та ринків збуту готової продукції.

Так в 2004-2005 маркетинговому році дефіцит насіння соняшника склав 30% від потреби. В даних умовах олісекстракційні заводи змушені або імпортувати насіння до повного задоволення потреби або переорієнтуватися на переробку рапсу і сої, виробництво яких в Україні незначне.

На фоні сьогоденних негативних тенденцій на ринку сировинних ресурсів для забезпечення розвитку олійно-жирова промисловість впевнено нарощує потужності по переробці насіння олійних. Якщо в 2003 році сукупні виробничі потужності заводів по переробці олійного насіння склали близько 5 млн. т сировини на рік, то

на кінець 2004 року вони становили 5,5-5,9 млн. т насіння, а в 2005 році збільшились до 6,5-7 млн. т.

Таблиця 1

Основні економічні характеристики олійно-жирового, кондитерського виробництва та виробництва безалкогольних напоїв у 2005 році

Характеристика	Стан галузі		
	Олійно-жирове виробництво	кондитерське виробництво	виробництво безалкогольних напоїв
Розміри ринку, річні обсяги виробництва	1334,6 тис. тонн	Шоколадні вироби – 244 тисяч тонн. Вироби із цукру – 310 тисяч тонн. Борошняні кондитерські вироби – 306 тис. тонн	82 млн. декалітрів
Темпи росту ринку (річні темпи приросту)	8-10 %	11-12%	15-16%
Стадія життєвого циклу галузі	Зрілість	Зрілість	Зрілість
Конкуренти в галузі	Корпорації, малі підприємства, цехи	Корпорації, малі підприємства, ТНК	Корпорації, малі підприємства
Технології/інновації	Виробнича технологія стандартна	Виробнича технологія стандартна. Основні зміни притаманні асортименту, пакуванню	Виробнича технологія стандартна. Інновації в галузі виробництва наповнювачів
Завантаженість виробничих потужностей	60-90%	70-90%	35-90%

Ситуація загострюється в зв'язку з незначною ємністю внутрішнього ринку. Так, за даними Держкомстату, Україна споживає лише близько 30% виробленої на національних потужностях олії, решту вона експортує.

Кондитерська промисловість України є галуззю з показовими стрімкими темпами розвитку. Якщо за 1991-1996 роки обсяг виробництва кондитерських виробів зменшився з 1111 тис. т. до 282,6 тис. т., то, починаючи з 1996 року, виробництво кондитерських виробів збільшилося до 844 тис. т. у 2005 році.

Зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі, значну насиченість внутрішнього ринку та в світлі наслідків вступу України у СОТ, можна констатувати ймовірність значних структурних змін на ринку кондитерських виробів в Україні. Структуризація ринку відбуватиметься в напрямі укрупнення товаровиробників через використання механізмів злиття та поглинання середніх та дрібних підприємств.

Підприємства харчової промисловості працюють в умовах значної залежності від сировинних ресурсів, стану конкуренції на ринку, ступеню структурованості ринку, зовнішньоторговельної політики, тому зовнішні чинники впливають на розробку стратегії їх діяльності, підпорядковуючи її потребам та пріоритетам ринку.

Фінансовий аналіз підприємств дозволяє з'ясувати фінансовий стан та намітити шляхи фінансового оздоровлення. Крім того, в основі будь-якого стратегічного плану, як вже зазначалось вище, лежать фінансові можливості підприємства, визначення яких не можливе без детального фінансового аналізу та з'ясування тенденцій, які існують.

Таблиця 2

Порівняння показників результатів діяльності підприємств, %

Показники, що характеризують діяльність та фінансовий стан підприємств	Назва підприємства					
	АТВТКФ “Буковинка”		ВАТ “Чернівецький олійно-жировий комбінат”		ВАТ “Роси Буковини”	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
1	2	3	4	5	6	7
Темпи приросту обсягів реалізації до попереднього року	40,7	-22,2	-38,3	-38,5	-1,9	-1,2
Рентабельність валових продаж	14,9	-4,2	29,8	22,2	12,1	15,8
Рентабельність операційної діяльності	-15,3	-19,5	-3,9	-42,5	0,1	1,3
Рентабельність оборотних активів	-33,9	-53	-16,6	-218,1	0,4	8,7
Рентабельність власного капіталу	-5,9	-17,6	-8,9	-134,9	-13,2	1,2
Рентабельність активів	-3,1	-3,9	-4,1	-48,1	-12,2	1,1
Чиста рентабельність активів	-5,0	-6,7	-8,9	-134,9	-13,1	1,2

Відсутність вираженого фінансового планування стала причиною суттєвого погіршення фінансового стану та призвела до загострення фінансової кризи на підприємствах.

Управління підприємством в умовах погіршення показників ефективності вимагає дій, які відрізняються від звичайного прийняття рішень як у виробничій, так і фінансовій діяльності. Для того, щоб перейти від кризового стану до нормальної діяльності, необхідно розробити ряд заходів, які дозволять мобілізувати всі ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, людські) для стабілізації ситуації, і в подальшому набуття позитивної динаміки. На діяльність підприємств, що аналізуються, здійснюють суттєвий вплив зміна ринкових умов, яка проявляється у значному зменшенні обсягів реалізації, та тиск конкурентів, який діє в напрямі загострення цінової конкуренції та необхідності зменшення цін відносно цін конкурентів.

Використовуючи результати, одержані при аналізі діяльності підприємств, та особливості горизонтів стратегічного росту, охарактеризовано стан та перспективи розвитку цих підприємств. Так, для АТ ВТ КФ «Буковинка» характерна модель підприємства, яка визначена як «осадне положення», оскільки на цьому підприємстві існують серйозні проблеми у ключових бізнес-напрямах, а довгострокові перспективи відсутні. Цьому підприємству притаманні всі зовнішні ознаки, які характерні для визначеної моделі: кризовий фінансовий стан, всі фінансові показники нижче нормативних значень, відсутні можливості простого відтворення, структура витрат деформована, спостерігається постійна втрата ринкових позицій, що демонструє скорочення обсягів реалізації продукції.

Для ВАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» характерне проміжне становище між моделями «осадне положення» та «втрата права на зростання», яке характеризується наступним станом: фінансовий стан кризовий; більшість фінансових показників нижче нормативних значень; ринкова доля зменшується; при відсутності довгострокових зобов'язань питома вага зобов'язань майже вдвічі вища за питому вагу власного капіталу; структура витрат деформована; залучення інвесторів можливе під нові ідеї; відсутні можливості розширеного відтворення.

Визначення моделі підприємства для ВАТ «Роси Буковини» свідчить, що вона більшою мірою відповідає моделі «бізнес, що видихається». На цьому підприємстві приділяється достатня увага основним напрямам діяльності, але відсутні нові напрями діяльності та свіжі ідеї. Тенденції до зростання майже вичерпані, оскільки коефіцієнт використання потужностей майже дорівнює одиниці, тому темпи прирощення обсягів виробництва обмежені, структура витрат наближена до середньогалузевої, в структурі пасивів переважає власний капітал, майже 91%, фінансовий стан підприємства стабільний, інвестиційні можливості обмежені власним капіталом, можливості розширеного відтворення відсутні.

Таким чином, визначення ринкового стану та фінансових можливостей підприємств дає можливість розробити основні види фінансових стратегій, які можна буде реалізовувати в рамках основної стратегії підприємства.

У третьому розділі „Стратегічне планування в умовах визначеності фінансових можливостей підприємства” обґрунтована необхідність та розроблена методика визначення фінансових можливостей підприємств в межах певних часових

горизонтів, сформовані концептуальні підходи до розроблення загальної моделі стратегічного планування діяльності підприємств із урахуванням фінансових можливостей та досліджені особливості планування стратегії розвитку при різних моделях стану підприємств.

З метою діагностики фінансового становища підприємства та обрання адекватної їй результатів стратегії було проведено групування фінансових показників за їх впливом на фінансові можливості підприємств в поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. В основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу. До показників, які визначають фінансові можливості підприємств в короткостроковому періоді відносяться: коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), коефіцієнт автономії (K_a), коефіцієнт оборненості оборотних активів ($K_{ооа}$); в середньостроковому періоді: загальний коефіцієнт покриття або коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$), коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів ($K_{мвок}$), коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів ($K_{спвк}$), рентабельність сукупних активів по чистому прибутку ($Ч_{реа}$); в довгостроковому: загальний коефіцієнт покриття або коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$), рентабельність власного капіталу по чистому прибутку ($Ч_{рек}$), коефіцієнт оборненості власного капіталу ($K_{овк}$).

При визначенні впливу на фінансові можливості за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства на їх застосування. Фактичний показник може мати значення в межах норми, бути допустимим або ж неприпустимим. Використовуючи запропоновану методику визначення короткострокових, середньострокових та довгострокових фінансових можливостей для досліджуваних підприємств було визначено їх фінансове становище в різних часових горизонтах фінансового планування. Так, фінансові можливості АТ ВТ КФ “Буковинка” та ВАТ “Чернівецький олійно-жировий комбінат” були охарактеризовані як обмежені, оскільки більшість показників поточного, середньострокового та довгострокового періоду знаходяться в області неприпустимих значень (нижче норми). Фінансовий стан даних підприємств характеризується як кризовий. Фінансовий стан ВАТ “Роси Буковини” можна визначити як стійкий, всі показники знаходяться в межах нормативних значень.

Для підприємств, фінансові можливості яких характеризуються як обмежені, були досліджені шляхи розширення фінансування: управління дебіторською, кредиторською заборгованостями, дотримання нормативних значень при управлінні товарно-матеріальними запасами підприємств, введення жорсткої системи бюджетування, оптимізація дефіцитного грошового потоку (прискорення-уповільнення платіжного обороту). Для можливості інтерпретації результатів аналізу діяльності та аналізу ринкового статусу підприємства та характеристики моделі розвитку підприємства за концепцією горизонтів росту було визначено для кожної моделі діапазон коефіцієнтів, який буде характеризувати стан підприємства.

Проведений аналіз у разі необхідності стабілізації діяльності підприємства дозволяє розробити заходи щодо покращення його існуючого стану (табл.3). З

позицій врахування фінансових можливостей підприємства при стратегічному плануванні стратегічний план має являти собою систему взаємопов'язаних контрольних індикаторів, які дозволяють визначити потребу фінансових ресурсів у кожний конкретний момент часу.

Таблиця 3

Нестабільні моделі стану підприємства та їх характеристики

Модель підприємства	Характеристики фінансового положення по горизонтах росту			Можливі варіанти розвитку підприємства
	поточний	середньо строковий	довгостроковий	
Осадне положення	$K_{ал} < 0,2$; $K_{а} < 50\%$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$K_{тл} < 0,3$; $K_{мвок} < 0,2$; $K_{спвк} > 1$ $0 < ЧР_{еа}$	$K_{пл} < 1,0$; $0 < ЧР_{ек}$; $K_{овк} < K_{овк_n}$	Розроблення антикризових заходів з метою поновлення стійкості підприємства
Втрата права на зростання	$K_{ал} < 0,2$; $K_{а} < 50\%$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$K_{тл} > 0,3$; $K_{мвок} > 0,2$; $K_{спвк} < 1$; $0 < ЧР_{еа} < 10,5$	$K_{пл} > 1,0$ $0 < ЧР_{ек} < 10,5$ $K_{овк} > K_{овк_n}$	Розроблення заходів стабілізації фінансового стану, консолідація зусиль на встановленні ринкової рівноваги
Бізнес, що видихається	$K_{ал} > 0,2$ $K_{а} > 50\%$ $K_{ооа} > K_{ооа_n}$	$K_{тл} < 1,0$ $K_{мвок} < 0,2$ $K_{спвк} > 1$ $0 < ЧР_{еа} < 10,5$	$K_{пл} < 1,0$ $0 < ЧР_{ек} < 10,5$ $K_{овк} < K_{овк_n}$	Розроблення заходів щодо розширення ринкових можливостей
Захопленість винахідництвом майбутнього	$K_{ал} < 0,2$ $K_{а} < 50\%$ $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$K_{тл} < 1,0$ $K_{мвок} < 0,2$ $K_{спвк} > 1$ $ЧР_{еа} > 0$	$K_{пл} > 1,0$ $0 < ЧР_{ек} < 10,5$ $K_{овк} > K_{овк_n}$	Розроблення антикризових заходів з метою стабілізації фінансового та ринкового стану підприємства
Генерування ідей при відсутності можливості їх бізнес-реалізації	$K_{ал} > 0,2$ $K_{а} > 50\%$ $K_{ооа} > K_{ооа_n}$	$K_{тл} < 1,0$ $K_{мвок} < 0,2$ $K_{спвк} > 1$ $0 < ЧР_{еа} < 10,5$	$K_{пл} > 1,0$ $0 < ЧР_{ек} < 10,5$ $K_{овк} > K_{овк_n}$	Розроблення заходів закріплення ринкових позицій
Нездатність виростити насіння майбутнього	$K_{ал} > 0,2$ $K_{а} > 50\%$ $K_{ооа} > K_{ооа_n}$	$1,0 < K_{тл} < 0,3$ $K_{мвок} > 0,5$ $K_{спвк}$ $ЧР_{еа} > 0$	$2,0 < K_{пл} < 1,0$ $0 < ЧР_{ек}$ $K_{овк} < K_{овк_n}$	Визначення перспективних напрямів діяльності підприємства

Узагальнення теоретичного надбання вітчизняних та зарубіжних авторів дає можливість визначити стратегічний рівень планування як такий, що оцінює і визначає майбутню життєздатність і рентабельність окремих напрямів та діяльності підприємства в цілому із врахуванням імовірнісного стану ринку, конкурентної позиції підприємства на ньому та можливостей ресурсного забезпечення.

Стратегічне планування має обмеження, які необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії. Ці обмеження проявляються в тому, що стратегічне планування: визначає лише загальний напрям руху, не є макетом майбутнього, не вирішує критичні ситуації, які загрожують підприємству; не буде ефективним, якщо не будуть враховані ресурсні обмеження підприємства; не визначає всіх критичних чинників, які пов'язані із діяльністю підприємства; не буде ефективним за умов обмеженості та недостовірності інформації при прийнятті стратегічних рішень; не буде ефективним, якщо у досягненні стратегічних цілей не будуть зацікавлені всі учасники стратегічного процесу.

Стратегічне планування обґрунтовує можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, відповідно до основної цільової функції стратегічного планування – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку.

Виходячи із визначених обмежень та представленої точки зору на стратегічне планування нами запропонована загальна модель здійснення процесу стратегічного планування підприємства, яка визначена на рис.1.

Запропонований концептуальний підхід до стратегічного планування базується на здійсненні п'ятирівневої системи планування. Перший рівень стратегічного планування передбачає необхідність з'ясування існуючого стану підприємства як передумови забезпечення ефективного стратегічного розвитку. На другому рівні планування визначається потенціал підприємства як необхідна складова, яка визначає потенційні можливості розвитку підприємства та реальність стратегічного планування. Третій рівень характеризується здійсненням вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Четвертий рівень відповідає процесу планування реалізації стратегії. На п'ятому завершальному – здійснюється процес реалізації стратегії.

Перший рівень стратегічного планування дозволяє з'ясувати ринкову та фінансову стійкість підприємства. За результатами проведеного фінансового аналізу існуючий стан підприємства може бути охарактеризований як кризовий, нестійкий, стійкий. Кризовий або нестійкий стани підприємства можуть привести до банкрутства, тому в процесі стратегічного планування підприємств з нестійким фінансовим станом необхідно здійснити оцінку ймовірності банкрутства. Для цього в роботі проаналізовані загальновідомі моделі його прогнозування: методика Е. Альтмана, Бівера, П. Пратта, Фулмера, Спрінгейта, п'ятифакторна модель, чотирьохфакторна модель Таффлера, методи нечітких множин, нейронних мереж.

Стратегічний контроль передбачає розробку оптимальних рішень щодо використання всіх ресурсів підприємства, що забезпечить максимальну продуктивність підприємства в цілому та його окремих функціональних площин та структурних підрозділів. Жорстке дотримання процедури антикризового управління в сукупності з реалізацією вдало обраних стратегій такого управління дає можливість відновити ефективність діяльності підприємства і перейти до реалізації стратегій сталого розвитку.

Грошові кошти для реалізації антикризових заходів підприємство може отримати шляхом: зменшення загальновиробничих та адміністративних витрат;

оптимізації організаційної структури підприємства; реструктуризації підприємства; реалізації “зайвих” основних засобів; продажу понаднормованих запасів; реструктуризації кредиторської заборгованості; зменшення дебіторської заборгованості; збільшення обсягів реалізації; залучення коштів зацікавлених осіб.

Для підприємств, економічний та фінансовий стан яких характеризується як кризовий, як шлях виходу з кризи науковці та практики вбачають у використанні комплексу заходів в рамках антикризових стратегій. Серед найбільш прийнятних для підприємств є стратегії економії, повороту, кризового бізнес інжинірингу, виходу. Стратегія економії передбачає реалізацію цілі виживання, а шляхами її реалізації можуть бути: зміни організаційної структури та керівних осіб, зниження витрат. Організаційною ціллю стратегій повороту та кризового бізнес-реінжинірингу є оздоровлення підприємства, яке досягається при реалізації стратегії повороту за рахунок: зміни політики ціноутворення на товар, розробки нового товару, рекламної кампанії, створення фірмового бренду, вивчення попиту та адаптацію товару до вимог покупця, раціоналізацію асортименту, виходу на нові ринки, а при реалізації стратегії кризового бізнес-реінжинірингу шляхом: підпорядкування виробництва під вимоги споживача, ефективної мотивації, ефективної системи організації праці, системи стимулювання персоналу, модернізації виробництва, автоматизації виробничих процесів, ефективного використання ресурсів, впровадження нових виробничих, інформаційних, комунікаційних технологій, нових систем обслуговування постачальників та споживачів, впровадження систем управління якістю, зміни схем реалізації продукції, зміна організаційної структури, функціональних обов'язків та схеми делегування повноважень, зміни структури власності. В основу стратегії виходу покладено ціль банкрутство підприємства, а як шлях реалізації стратегій використовується продаж активів підприємства.

Запропонована нижче послідовність дій дозволяє, після діагностики ознак кризи, визначитись із основними напрямками в управлінні підприємством та фінансовому плануванні.

1. Впровадження “ручного управління” підприємством. Ручне управління полягає в тому, що прийняття рішень керівниками різних управлінських ланок обмежується контролем з боку менеджерів або власників підприємства.

2. Створення додаткових інформаційних потоків, які формують внутрішню звітність.

3. Підвищення ступеня відповідальності менеджменту за рішення, які приймаються та визначення межі ризику при прийнятті управлінських рішень.

4. Визначення часу реалізації управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень, які спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства і виведення його із кризи, повинні бути обмежені в часі.

Реалізація цих заходів дозволить на певний період часу зробити більш жорсткими фінансове планування та контроль за виконанням фінансових планів та реалізувати антикризові стратегії.

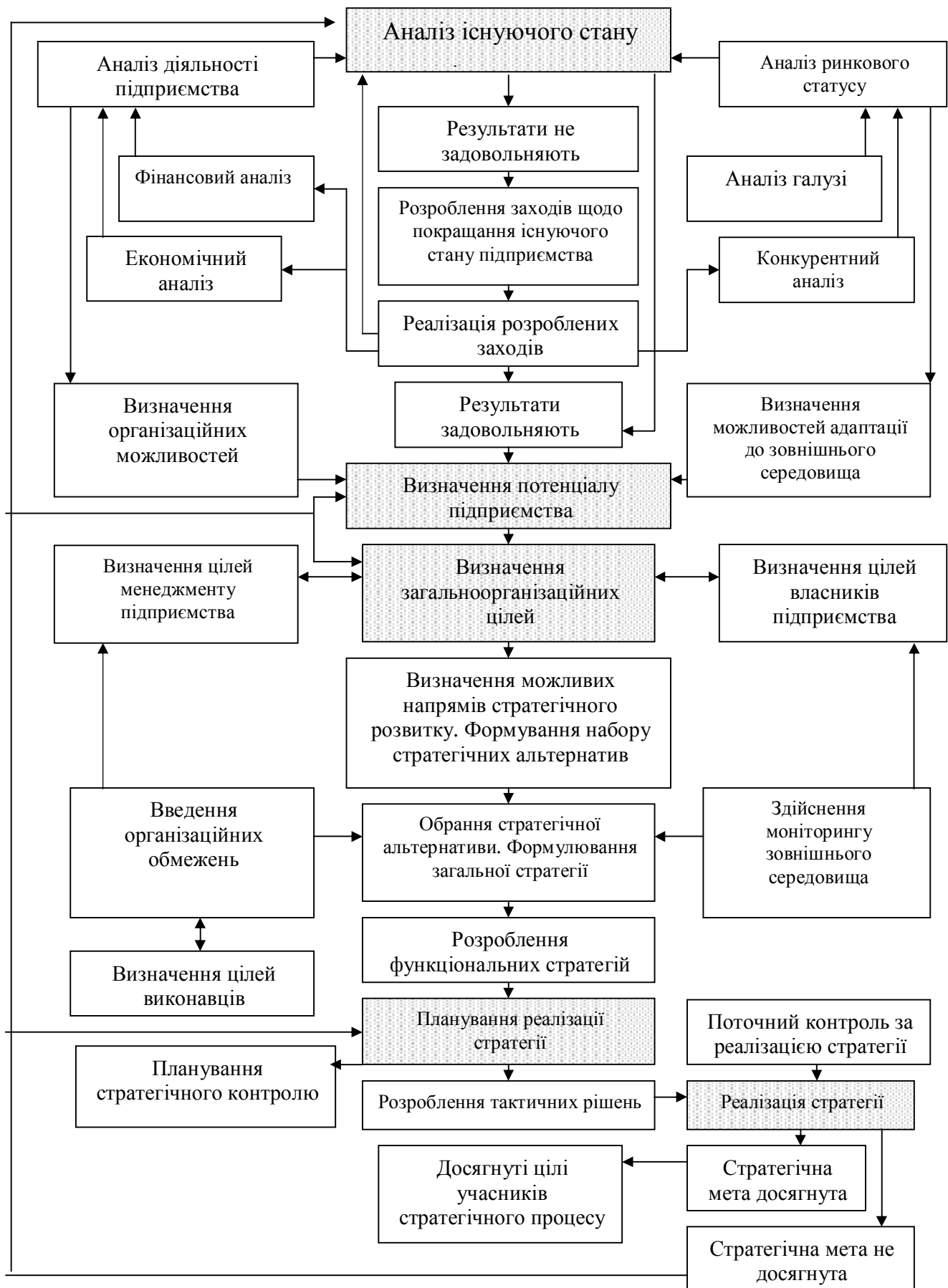


Рис.1. Узагальнений підхід до процесу стратегічного планування

Жорстке дотримання процедури антикризового управління в сукупності з реалізацією вдало обраних стратегій такого управління дає можливість відновити ефективність діяльності підприємства і перейти до реалізації стратегій сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведені в дисертаційній роботі дослідження методичних підходів до стратегічного планування з позицій врахування фінансових можливостей підприємств дали підстави для формулювання ряду нових наукових положень, висновків та рекомендацій:

1. Дослідивши теоретичні та методологічні розробки сутності стратегії підприємства, автором досліджена роль планування в забезпеченні процесу розробки та реалізації стратегії та розроблена система підтримки реалізації загальної стратегії шляхом формування адекватних функціональних та фінансових стратегій. Стратегічне планування визначене автором як процес формування загальних цілей організації та відповідних йому функціональних стратегічних цілей, розроблених із врахуванням ресурсних можливостей підприємства, направлених на ефективну реалізацію загальних цілей.

2. Головною проблемою при узгодженості всіх цілей зацікавлених сторін виступає пошук таких параметрів розвитку організації, які б дозволили досягати задоволення потреб кожного учасника стратегічного процесу. Таким об'єднуючим чинником для всіх учасників можуть стати фінансові цілі. Саме фінансові цілі є рушієм попиту та пропозиції, саме фінансові цілі виступають орієнтиром при вкладанні капіталу, крім того, одним із самих сильних мотивів до ефективної праці виступають фінансові цілі окремих співробітників підприємства.

Досягнення фінансових цілей всіх учасників стратегічного процесу можна забезпечити шляхом дотримання необхідних параметрів фінансового стану підприємства, який визначається групою фінансових показників. Ці показники будуть характеризувати ступінь досяжності стратегічних цілей на кожному із ієрархічних рівнів формування стратегічних цілей. Поєднати всі цілі учасників стратегічного процесу можна за допомогою показника економічної доданої вартості.

3. Фінансовий план виступає головним інструментом забезпечення реалізації стратегії. Фінансове планування, на відміну від стратегічного плану організації, виходить із аналізу наявних можливостей внутрішнього середовища організації із подальшим вивченням можливостей зовнішнього середовища, а не навпаки.

4. Поєднання концепції часових горизонтів із методикою фінансового планування при розробці стратегій розвитку дало можливість визначити стратегічні цілі, які забезпечують стабільні тенденції розвитку підприємства в поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. Серед цілей поточного періоду для підприємств харчової промисловості пріоритетними мають бути утримування існуючих ринкових позицій, середньострокових – збільшення ринкового сегменту, довгострокових – концентрування на привабливих ринках.

5. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємств дав можливість встановити, що: олійно-жирова промисловість відноситься до тих галузей, які працюють в умовах високої невизначеності, оскільки кількість факторів та швидкість їх зміни є високою; кондитерська промисловість потерпає від насиченості внутрішніх ринків, великої кількості виробників аналогічної продукції, високої концентрації ринку, залежності від зовнішньоторговельної політики, що впливає на ефективність діяльності підприємств галузі та може стати причиною подальшої структуризації в галузі.

6. Поєднання теоретико-методологічних підходів стратегічного управління та результатів дослідження стану невизначеності в галузях харчової промисловості дало можливість визначити стратегії розвитку підприємств аналізованих галузей. Так, для підприємств з високою та середньою невизначеністю рекомендовано в своєму розвитку орієнтуватися на стратегії внутрішнього (концентрація, диференціація, розробка нових видів продукції, оновлення продукції) та зовнішнього зростання (інтеграція, поглинання, купівля активів за кордоном).

7. Стратегічний розвиток підприємства залежить від можливостей фінансування та вибору схеми фінансування, які в свою чергу визначаються показниками фінансового стану. Показники фінансового стану підприємства характеризують його фінансові можливості в різні часові періоди.

8. За результатами отриманих значень фінансових показників в межах різних часових періодів фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, нестійкий або кризовий. Стійкий фінансовий стан мають підприємства, фінансові показники яких в короткостроковому, поточному та середньостроковому періодах мають значення не менше нормативних, або мають місце незначні відхилення від нормативу в короткостроковому періоді. Нестійкий фінансовий стан характерний для підприємств, показники фінансового стану яких в короткостроковому та поточному періодах менше допустимих значень. Кризовий стан характеризується відхиленням від допустимого значення більшості показників в усіх трьох часових горизонтах. Використання запропонованої градації фінансових показників за трьома часовими горизонтами: короткостроковим, поточним та середньостроковим на підприємствах харчової промисловості дасть можливість оцінити їх фінансовий стан та розробити відповідні їх стану стратегії розвитку.

9. Визначення фази кризи для підприємства повинно супроводжуватися визначенням можливості відновлення його платоспроможності. За можливістю відновлення платоспроможності фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як такий, при якому платоспроможність може бути відновлена, може бути втрачена, може мати абсолютну неплатоспроможність. Оцінку можливості відновлення платоспроможності слід проводити за аналізом системи фінансових та економічних показників в межах часових горизонтів. У випадку можливості відновлення платоспроможності підприємства доцільно розробити систему антикризових заходів, які дозволять досягти стабілізації стану підприємства.

10. Антикризове управління представляє систему особливих взаємовідносин всередині підприємства та із зовнішніми зацікавленими особами. Складовими

успіху будь-якого антикризового управління є: стратегія, грошові кошти для реалізації антикризових заходів, контроль за реалізацією заходів. Серед стратегій антикризового управління найпоширенішими є: стратегії зниження витрат, стратегія повороту, кризовий реінжиніринг, стратегія виходу. Контроль за реалізацією стратегій антикризового управління здійснюється шляхом дотримання процедур управління. Жорстке дотримання процедури антикризового управління в сукупності з реалізацією вдало обраних стратегій такого управління дає можливість відновити ефективність діяльності підприємства і перейти до реалізації стратегій сталого розвитку.

11. Запропонований підхід до здійснення стратегічного планування побудовано на п'ятирівневій системі, яка передбачає виконання наступних етапів: аналіз існуючого стану підприємства, визначення потенціалу підприємства, визначення можливих напрямів стратегічного розвитку, планування реалізації стратегії, реалізація стратегії. Застосування запропонованого алгоритму стратегічного планування дасть можливість оцінити існуючий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити адекватність тактичних рішень та ймовірність досягнення ними стратегічних цілей.

Список опублікованих праць за темою дисертації

– в фахових наукових виданнях

1. *Юрій Е.О.* Прийняття фінансових рішень в поточному та стратегічному плануванні діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Вип.7: Економічні науки. - Чернівці, 2006. – С.350 – 354.
2. *Юрій Е.О.* Фінансове планування в системі стратегічного розвитку підприємства // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Економічні науки. – 2005. – №17. – С. 267–269.
3. *Юрій Е.О.* Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – Випуск 6. Чернівці. – 2005. – С. 191–196.
4. *Юрій Е.О.* Визначення фінансових можливостей підприємств у межах певних часових горизонтів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2006. – № 10. – 98–108.

– тези доповіді та матеріали конференцій:

Юрій Е.О. Фінансове забезпечення стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості // Матеріали 71-шої наукової конференції молодих вчених, аспірантів і студентів „Наукові здобутки молоді– вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті” Частина 1 18-19 квітня. – К.: НУХТ, 2005. – С. 57.

Юрій Е.О. Інвестиційна діяльність в харчовій промисловості України: стан та шляхи розвитку// Матеріали всеукраїнської наукової конференції студентів і молодих науковців „Проблеми забезпечення економічного розвитку підприємств” 29-30 квітня 2005 р. Частина 2. – Донецьк. Дон УЕП, 2005. – С. 370-372.

Юрій Е.О. Роль фінансового планування при виведенні підприємств із кризового стану //Тези доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції „Управління організаційно-технічними та фінансово-економічними змінами на промислових підприємствах” 23-24 березня 2006 р..– К.: НУХТ, 2006.– С. 95.

Юрій Е.О. Теоретичне обґрунтування сутності бюджету // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки.– Випуск 5. Чернівці. – 2004. – С. 86-95.

АНОТАЦІЯ

Юрій Е.О. Методичне забезпечення стратегічного планування та фінансових можливостей реалізації стратегії. Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами, Національний університет харчових технологій, Київ, 2006 рік.

Стратегічне планування визначене як процес формування загальних цілей організації та відповідних йому функціональних стратегічних цілей, розроблених з врахуванням ресурсних можливостей підприємства, та направлених на ефективну реалізацію загальних цілей. Стратегічними цілями підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності зовнішнього середовища є: концентрування на привабливих ринках; збільшення ринкового сегменту; утримання існуючих ринкових позицій.

Фінансові цілі виступають як основні функціональні стратегічні цілі досягнення яких можна забезпечити шляхом дотримання необхідних параметрів фінансового стану підприємства, який визначається групою фінансових показників. Поєднання концепції часових горизонтів з методикою фінансового планування при розробці стратегій розвитку дало можливість визначити стратегічні цілі, які б забезпечили стабільні тенденції розвитку підприємства в поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. За результатами отриманих значень фінансових показників в межах різних часових періодів фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, нестійкий або кризовий.

Розроблення заходів щодо покращення існуючого стану підприємства доцільно здійснювати також за допомогою концепції горизонтів росту

З врахуванням запропонованих розробок стратегічне планування розглядається як п'ятирівнева процедура, яка базується на виконанні наступних етапів: аналіз існуючого стану підприємства, визначення потенціалу підприємства, визначення можливих напрямів стратегічного розвитку, планування реалізації стратегії, реалізація стратегії.

ANNOTATION

Yuriy E. Methodical providing of the strategic planning and financial marketabilities strategy. Manuscript. Speciality 08.06.01 is economy, organization and management by enterprises, National university of food technologies, Kiyv, 2006.

The strategic planning is certain as process of forming of general aims of organization and proper to him functional strategic aims, developed taking into account

resources possibilities of enterprise, and general aims directed on effective realization. By the strategic aims of enterprises of food retail industry terms of vagueness of external environment come forward: concentration at the attractive markets, increase of market segment; withholding of existent markets positions.

Financial goals come forward as primary functional strategic purposes, achievement of which can be provided by providing of necessary parameters of the financial state of enterprise which concerns by the group of financial indexes. Association of conception of temporal horizons and method of the financial planning at development of strategies of development enabled to define strategic aims which will provide the stable progress trends of enterprise in current, medium-term and long-term periods. On results the got values of financial indexes within the limits of different temporal periods the financial state of enterprise can be described as proof, unstable and crisis.

Development of measures for the improvement of the existent state of enterprise it is expedient to carry out also through conception of horizons of growth.

The system of the strategic planning, built as procedure from five levels, is offered. She is based on successive realization of five stages: analysis of the existent state of enterprise, determination of potential enterprises, directionfinding possible strategic development, planning of realization of strategy, realization of strategy.

АННОТАЦИЯ

Юрий Э.А. Методическое обеспечение стратегического планирования и финансовых возможностей реализации стратегии. Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук за специальностью 08.06.01 – экономика, организация и управление предприятиями, Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2006.

Стратегическое планирование определено как процесс формирования общих целей организации и соответствующих ему функциональных стратегических целей, разработанных с учетом ресурсных возможностей предприятия, и направленных на эффективную реализацию общих целей. Стратегическими целями предприятий пищевой промышленности условиях неопределенности внешней среды выступают: концентрация на привлекательных рынках, увеличение рыночного сегмента; удержание существующих рыночных позиций.

Финансовые цели выступают как основные функциональные стратегические цели, достижение которых можно обеспечить путем обеспечения необходимых параметров финансового состояния предприятия, которое определяется группой финансовых показателей. Объединение концепции временных горизонтов и методики финансового планирования при разработке стратегий развития дало возможность определить стратегические цели, которые обеспечат стабильные тенденции развития предприятия в текущем, среднесрочном и долгосрочном периодах. По результатам полученных значений финансовых показателей в пределах разных временных периодов финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как стойкое, нестойкое и кризисное.

Разработку мероприятий для улучшения существующего состояния предприятия целесообразно осуществлять также при помощи концепции горизонтов роста.

Предложена система стратегического планирования, построенная как процедура из пяти уровней. Она базируется на последовательном осуществлении пяти этапов: анализ существующего состояния предприятия, определение потенциала предприятия, определение возможных направлений стратегического развития, планирование реализации стратегии, реализация стратегии.

Показатели финансового состояния предприятия характеризуют его финансовые возможности в разные часовые периоды. Коэффициенты абсолютной ликвидности, автономии и оборотности оборотных активов наиболее пригодны для характеристики текущего состояния предприятия (до 3 месяцев). Коэффициенты текущей ликвидности, маневренности, коэффициент соотношения ссудных и собственных средств, рентабельности активов наиболее удачно характеризуют финансовое состояние предприятия в текущем году. Коэффициенты оборотности собственного капитала, рентабельности собственного капитала отображают потенциальные финансовые возможности в среднесрочном периоде. Группирование показателей финансового состояния за разными часовыми горизонтами дает возможность определить финансовые возможности предприятия и избрать адекватную им стратегию развития.

По результатам полученных значений финансовых показателей в пределах разных часовых периодов финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как устойчивое, неустойчивое или кризисное. Устойчивое финансовое состояние имеют предприятия, финансовые показатели которых в краткосрочном, текущем и среднесрочном периодах имеют значение не меньше нормативных, или имеют место незначительные отклонения от норматива в краткосрочном периоде. Неустойчивое финансовое состояние характерно для предприятий, показатели финансового состояния которых в краткосрочном и текущем периодах меньше допустимых значений. Кризисное состояние характеризуется отклонением от допустимого значения большинства показателей во всех трех часовых горизонтах.

Разработку мероприятий по улучшению существующего состояния предприятия целесообразно осуществлять с помощью концепции горизонтов роста. Адаптировав результаты анализа к факторам нестабильности, можно выяснить необходимые направления осуществления улучшений. Кроме того, имея общее представление относительно возможностей развития предприятия в ближайшей и отдаленной перспективе, можно определить основные направления стратегического развития.

Контроль за реализацией стратегий антикризисного управления осуществляется путем соблюдения процедур управления. В первую очередь, рекомендуется внедрение “ручного управления” предприятием. Ручное управление заключается в том, что принятие решений руководителями разных управленческих звеньев ограничивается контролем со стороны топ-менеджеров или владельцев предприятия. Следующим шагом становится создание дополнительных информационных потоков, которые формируют внутреннюю отчетность. Усиление

внутренней отчетности предприятия даст возможность более детально выучить существующие проблемы каждого структурного подразделения, определить взнос каждого члена трудового коллектива в реализацию стратегических и текущих планов, усилить взаимосвязи в середине организации и выяснить качества взаимодействия между ними. Третьим этапом должно стать определение границы риска при принятии управленческих решений. Каждое решение в этом случае должно определяться абсолютными показателями возможных потерь и их допустимого значения.

Четвертый этап контроля – определения времени реализации управленческих решений. Принятие управленческих решений, которые направлены на стабилизацию деятельности предприятия и выведения его из кризиса, должны быть ограничены во времени.

На основании детального анализа теоретико-методологических и методических подходов к разработке стратегий и стратегического планирования, как инструмента реализации стратегии, усовершенствованно общую модель стратегического планирования. Стратегическое планирование рассматривается как пятиуровневая процедура, которая базируется на выполнении следующих этапов: анализ существующего состояния предприятия, определение потенциала предприятия, определение возможных направлений стратегического развития, планирование реализации стратегии, реализация стратегии. Применение предложенного алгоритма стратегического планирования даст возможность оценить существующее состояние предприятия, обнаружить сильные и слабые стороны деятельности предприятия, оценить адекватность тактических решений и вероятность достижения ими стратегических целей.