

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**КУЛИНИЧ ЮРІЙ МИХАЙЛОВИЧ**

УДК 005.21:664

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій  
Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Говорушко Тамара Андріївна,**  
Національний університет харчових технологій  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри фінансів

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Коренюк Петро Іванович,**  
Придніпровська державна академія будівництва та  
архітектури Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри економіки будівельної галузі

кандидат економічних наук, доцент  
**Гончар Ольга Іванівна**  
Хмельницький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри економіки підприємства і  
підприємництва

Захист дисертації відбудеться 13 березня 2015 р. о 13:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м.Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий 12 лютого 2015 року.

В. о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради  
доктор економічних наук, професор

Н. С. Скопенко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Господарська діяльність будь-яких підприємств у нинішніх складних умовах української економіки характеризується комплексом суперечностей. Основними з них є суперечності між прагненням керівництва управляти розвитком підприємства на основі стратегічного планування його діяльності та неповною визначеністю зовнішніх і внутрішніх умов; між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників; між прагненням до стійкості розвитку підприємства як системи і його мінливістю; між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакцій підприємства на такі зміни тощо. Ці суперечності генерують одну із найгостріших проблем сучасного менеджменту – проблему стратегічного планування економічного розвитку підприємств, вирішення якої дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У переважній більшості вітчизняних підприємств практично відсутні вдалі спроби розроблення універсальних технологій планування економічного розвитку, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури капіталу тощо.

Питання стратегічного планування економічного розвитку підприємств знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких М.Д. Аїстова, Р. Аккоф, Р.І. Акмаєва, І. Ансофф, Н.В. Афанасьєв, Л.А. Базилевич, Н.С. Белінська, Т.О. Білик, І.С. Благун, І.А. Бланк, Е.Блейклі, І.О. Богатирьов, К. Боумен, С.В. Васильчук, Т. Веблен, В.Р. Веснин, А.Л.Гапоненко, О.І. Гончар, В.В. Гончаров, А.Г. Гранберг, Б.А. Дадашев, Д.Делоу, Г.Т. Дудар, Л.І. Євенко, Л.Д. Забродська, В.А. Забродський, С.В.Захарін, В.В. Іванова, М.М. Ільчук, Д. Клиланд, П.І. Коренюк, Б.Л.Кучин, В.І. Ляско, Г. Мінцберг, Т.Л. Мостенська, Р.М. Петухов, Г.М. Тарасюк та ін. Проте, у зв'язку із низкою особливостей стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості та недостатнім його методичним забезпеченням, теоретичне та методичне значення успішного розв'язання вказаних проблем, їх наукове і прикладне спрямування обумовлює актуальність обраної теми, її мету, завдання та напрями дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами.** Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідних робіт Національного університету харчових технологій за темою: «Удосконалення фінансового механізму системи АПК в умовах активізації глобалізаційних процесів» (номер державної реєстрації 0112U001652), в межах якої автором запропонований науково-методичний підхід до стратегічного планування економічного розвитку підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування і розроблення теоретико-методичних засад та практичних

рекомендацій щодо стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості.

Для досягнення зазначеної **мети** в дисертаційній роботі було поставлено та вирішено такі основні завдання:

- проаналізовано та узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах ринку;
- розширено теоретичну базу стратегічного планування економічного розвитку шляхом доповнення класифікаційних ознак стратегічного планування;
- проаналізовано сучасні особливості економічного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні;
- розроблено науково-методичний підхід до стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні;
- розроблено науково-методичний підхід до планування зміни типу економічного розвитку як складової процесу стратегічного планування;
- здійснено ідентифікацію досягнутих стратегічних позицій підприємствами харчової промисловості на ринку відповідно до запропонованої методики;
- удосконалено методику вибору стратегічних напрямків розвитку підприємств харчової промисловості;
- проведено планування зміни типу економічного розвитку підприємств харчової промисловості з урахуванням впливу ринкових чинників;
- визначено аспекти реалізації стратегії економічного розвитку досліджуваних підприємств у контексті зміни типу розвитку.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методичну основу дисертаційної роботи складають наукові методи економічної теорії щодо стратегічного планування економічного розвитку з використанням абстрактно-логічного підходу до вивчення економічних процесів і явищ, зокрема: *наукового узагальнення* (визначення сутності стратегічного планування економічного розвитку), *діалектичного методу* (пізнання природи стратегічного планування та його еволюційних перетворень), *історичного і системного підходів* (вивчення світового досвіду та визначенні підходів до формування методики стратегічного планування, заснованої на принципах діалектики, єдності і цілісності), *індукції і дедуції, класифікації, порівняння, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу* (розроблення методичного підходу до визначення залежності між доходами і витратами підприємства у динаміці, при якій забезпечиться тенденція до інтенсивного типу економічного розвитку), *економіко-математичного моделювання* (розрахунок показників стратегічного аналізу сильних і слабких сторін підприємства), *економічного та*

*багатокрокового комплексного аналізу, графічного і табличного* (для наочного відображення показників розвитку та функціонування підприємств харчової промисловості).

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України та стандарти ЄС, звітність підприємств харчової промисловості України за 2010-2012 роки, довідково-нормативні матеріали і наукова література з теми дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання підвищення ефективності стратегічного планування підприємствами харчової промисловості шляхом формування ефективної стратегії економічного розвитку. Результати дослідження, що містять наукову новизну полягають у наступному:

*вперше:*

– запропоновано науково-методичний підхід до стратегічного планування економічного розвитку підприємства, сутність якого полягає у плануванні зміни типу економічного розвитку на першому етапі, визначенні стратегічних позицій, сильних та слабких сторін підприємства на ринку на другому етапі та використанні отриманих результатів для розроблення стратегічної карти розвитку підприємства на третьому етапі з втіленням результатів методичного підходу в 3D-модель стратегічного вибору напрямів економічного розвитку підприємства;

*удосконалено:*

– науково-методичний підхід до планування зміни типу економічного розвитку як складової процесу стратегічного планування, сутність якого полягає у встановленні оптимального співвідношення між темпами зростання доходів і витрат майбутньої перспективи;

– підхід до визначення сильних і слабких сторін підприємства, сутність якого полягає в аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до таких напрямів: для внутрішнього середовища – маркетинг, виробництво, фінанси, організація, персонал; для зовнішнього – економіка, законодавство, природне середовище, соціальна сфера;

– науково-методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства, в основі якого лежить оцінка типу розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку, що дає можливість розробити стратегію економічного розвитку підприємства;

– підхід до розроблення стратегічних карт для підприємств харчової промисловості, згідно з яким пропонується реалізувати його в такій послідовності: здійснювати підготовчий етап, оцінку типу та якості економічного розвитку підприємства, проведення стратегічного аналізу, ідентифікацію досягнутих стратегічних позицій на ринку, організаційний етап впровадження стратегії, формування та практичну реалізацію стратегії;

– підхід до сценарного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості, що доповнений етапом стратегічного планування чистих доходів та операційних витрат;

*набуло подальшого розвитку:*

– трактування категорії «економічний розвиток» як незворотної, ціленаправленої, закономірної зміни господарської діяльності підприємства;

– теоретична сутність категорії «стратегічне планування економічного розвитку», як процесу довгострокового планування на основі визначення проміжних цілей, що сприятиме досягненню незворотної, скоординованої та закономірної зміни усіх сфер господарської діяльності підприємства;

– запропоновано ввести в науковий обіг функції стратегічного планування, а саме: передбачення можливих перешкод та уточнююча функції, що сприятиме розширенню теоретичної бази стратегічного планування;

– доповнено існуючий перелік класифікаційних ознак методів планування класифікацією методів залежно від організації процесу планування, зокрема із виокремленням регламентних та розпорядчих методів.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що запропоновані у роботі методики, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на вибір оптимальної стратегії економічного розвитку підприємств харчової промисловості. Використання запропонованих у роботі методичних підходів сприятиме підвищенню ефективності роботи вищезазначених підприємств.

Ряд теоретичних положень, науково-практичних рекомендацій та інших результатів дисертаційної роботи отримали позитивний відгук керівників підприємств та провідних спеціалістів з економічних питань. Основні положення наукового дослідження знайшли практичне застосування на підприємствах харчової промисловості і використані для удосконалення процесу стратегічного планування економічного розвитку СКП «Молочний край» (акт впровадження № 25 від 24.02.2014 р.) та ПрАТ «Обухівський молочний завод» (акт впровадження № 14/2 від 07.03.2014 р.).

Окремі теоретичні положення і практичні висновки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Національного університету харчових технологій при викладанні дисциплін «Фінанси», «Фінанси підприємств», «Гроші та кредит» (акт впровадження від 11.12.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до теоретичних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегічного планування економічного розвитку підприємства (з впровадженням на підприємствах харчової промисловості). З наукових публікацій у роботі використано ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом власних досліджень і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи обговорювались на: Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 2012 р.); Міжнародній науково-

практичній інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів» (Чернівці, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Управління сучасним підприємством» (Київ, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки» (Дніпропетровськ, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Формування соціально-економічного розвитку суспільства» (Одеса, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє» (Львів, 2013 р.).

**Публікації.** За результатами проведених досліджень опубліковано 13 праць, з них 5 статей у фахових виданнях, 1 стаття у міжнародному виданні, 1 стаття у іншому виданні та 6 – матеріали конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації – 216 сторінок комп'ютерного тексту. Дисертація містить 36 таблиць, 30 рисунків, список використаних літературних джерел із 190 найменувань – на 19 сторінках та 10 додатків – на 11 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації складає 186 сторінок.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету і завдання, предмет, об'єкт, методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, їх апробацію.

У першому розділі «**Теоретичні засади стратегічного планування економічного розвитку підприємств**» на основі аналізу і узагальнення теоретико-методичних положень вітчизняних і зарубіжних вчених систематизовано теоретичні підходи щодо стратегічного планування економічного розвитку підприємства.

На основі узагальнення поглядів науковців на сутність категорії економічний розвиток запропоновано трактувати економічний розвиток підприємства як безповоротну, ціленаправлену, закономірну зміну усіх складових його діяльності. У результаті розвитку підприємства відбувається поява, трансформація або зникнення його елементів і зв'язків, що забезпечує новий якісний стан підприємства у зовнішньому середовищі. Визначено, що процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Критичне переосмислення поглядів науковців щодо категорій стратегічне планування та економічний розвиток дозволило трактувати «стратегічне планування економічного розвитку», як процес довгострокового планування на основі визначення проміжних цілей, що призведуть до безповоротної, ціленаправленої та закономірної зміни всіх складових господарської діяльності підприємства.

З'ясовано, що методологічною концепцією стратегічного планування, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику діяльності підприємства системи оціночних показників, є розроблення «стратегічних карт» економічного розвитку. З метою підвищення об'єктивності стратегічного планування економічного розвитку доопрацьовано послідовність розроблення стратегічних карт для виробничих підприємств (рис. 1).

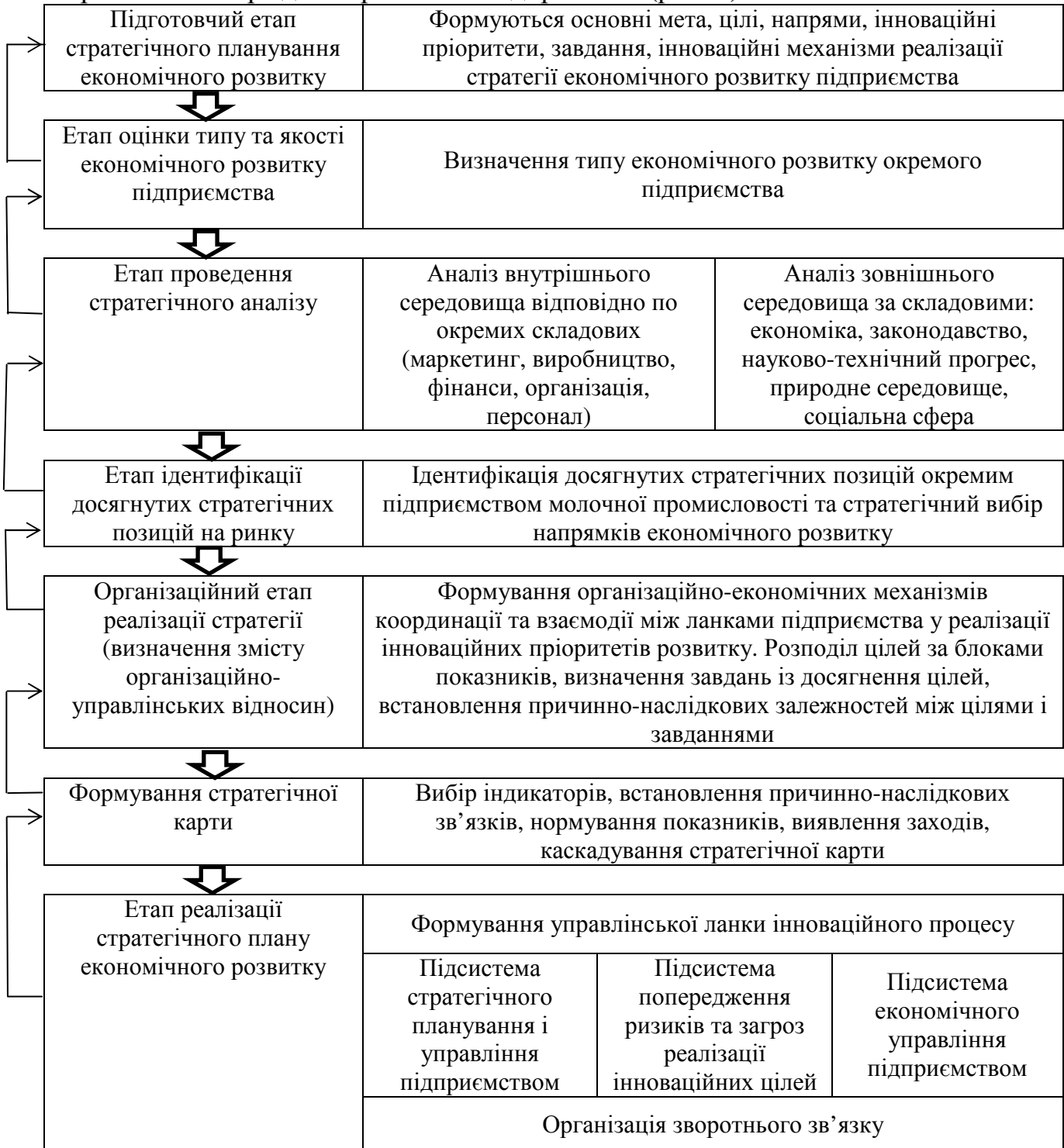


Рис. 1. Послідовність формування стратегічної карти виробничого підприємства

З'ясовано, що існуючий науковий доробок, що стосується функцій, методів стратегічного планування, вимагає удосконалення і уточнення. В дисертаційній роботі введено в науковий обіг декілька функцій, що дозволяють розширити теоретичний і прикладний горизонт стратегічного планування:

1) передбачення можливих перешкод. Використання цієї функції дає можливість своєчасно передбачити ймовірні перешкоди і проблеми в процесі реалізації підприємницького проекту та підготувати необхідні заходи для їх усунення;

2) уточнююча. Ця функція забезпечує уточнення, збагачення та систематизацію інформації в процесі стратегічного планування розвитку економічної системи.

Проведені дослідження дали змогу доповнити класифікацію методів планування за ознакою залежності від організації процесу планування. Запропоновано регламентні та розпорядчі методи.

Регламентні методи планування – це такі, за яких має місце формування структури та ієрархії управління плануванням, делегування повноважень і відповідальності певним категоріям працівників менеджменту підприємства, визначення орієнтирів діяльності підлеглих, надання методико-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи планування, на відміну від регламентних, охоплюють поточну (оперативну) роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств. Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності економічних структур. Остаточний вибір методу стратегічного планування економічного розвитку повинен базуватися на можливості реалізації, достовірності та ефективності стратегічних планів.

У другому розділі **«Сучасні тенденції економічного розвитку підприємств харчової промисловості»** з метою оцінювання можливостей стратегічного розвитку відібраних для дослідження підприємств здійснено аналітичну оцінку типу і якості, а також стратегічну оцінку напрямів їх економічного розвитку.

Результати аналізу сучасного стану підприємств молочної галузі харчової промисловості України дозволяють стверджувати, що становлення цивілізованих ринкових відносин в Україні в сфері молочного виробництва вимагає в аграрно-промисловому комплексі розроблення нових підходів до стратегії аграрної політики, спрямованої на формування продовольчої безпеки країни, пріоритетності розвитку вітчизняного сільського господарства, свободу підприємництва та формування досконалого конкурентного середовища.

Для досягнення мети дисертаційної роботи проведено аналіз економічного розвитку ПрАТ «Обухівський молочний завод», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» та СКП «Молочний край» (табл. 1). Ці підприємства займають якісно різні позиції з урахуванням диверсифікації за регіонами розміщення, обсягами реалізації продукції та розмірами статутного капіталу.

**Оцінка ефективності розвитку окремих підприємств харчової промисловості за 2010-2012 роки**

Назва підприємства	Значення оціночних індексів, 2011/2010				Тип розвитку
	<i>I<sub>pn</sub></i>	<i>I<sub>v</sub></i>	<i>I<sub>ke</sub></i>	<i>d</i>	
ПрАТ «Обухівський молочний завод»	1,385	1,406	0,985	0,701	Екстенсивний регресивний
ПАТ «Яготинський маслозавод»	1,838	1,724	1,066	0,618	Переважно екстенсивний мало прогресивний
ПАТ «ЖЛК-Україна»	1,361	1,515	0,898	0,593	Екстенсивний регресивний
ПАТ «Шаргородський маслозавод»	1,923	1,854	1,037	0,559	Переважно екстенсивний мало прогресивний
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»	1,294	1,246	1,039	0,834	Переважно екстенсивний мало прогресивний
Назва підприємства	Значення оціночних індексів, 2012/2011				Тип розвитку
	<i>I<sub>pn</sub></i>	<i>I<sub>v</sub></i>	<i>I<sub>ke</sub></i>	<i>d</i>	
ПрАТ «Обухівський молочний завод»	1,150	1,138	1,011	0,888	Переважно екстенсивний мало прогресивний
ПАТ «Яготинський маслозавод»	1,050	1,190	0,882	0,741	Екстенсивний регресивний
ПАТ «ЖЛК-Україна»	1,207	1,108	1,090	0,984	Переважно екстенсивний мало прогресивний
ПАТ «Шаргородський маслозавод»	1,166	1,227	0,950	0,774	Екстенсивний регресивний
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»	1,207	1,131	1,067	0,943	Переважно екстенсивний мало прогресивний
Назва підприємства	Значення оціночних індексів, 2012/2010				Тип розвитку
	<i>I<sub>pn</sub></i>	<i>I<sub>v</sub></i>	<i>I<sub>ke</sub></i>	<i>d</i>	
ПрАТ «Обухівський молочний завод»	1,594	1,599	0,996	0,623	Екстенсивний регресивний
ПАТ «Яготинський маслозавод»	1,929	2,051	0,941	0,459	Екстенсивний регресивний
ПАТ «ЖЛК-Україна»	1,643	1,679	0,979	0,583	Екстенсивний регресивний
ПАТ «Шаргородський маслозавод»	2,242	2,275	0,986	0,433	Екстенсивний регресивний
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»	1,562	1,410	1,108	0,786	Переважно екстенсивний мало прогресивний

де, *I<sub>pn</sub>* – індекс реалізації продукції, *I<sub>v</sub>* – індекс витрат на виробництво і реалізацію продукції, *I<sub>ke</sub>* – індекс рівня економічної ефективності, *d* – індекс, що відображає співвідношення *I<sub>ke</sub>* / *I<sub>v</sub>*.

Встановлено, що досліджуваним підприємствам притаманний екстенсивний тип економічного розвитку. Це свідчить про те, що підприємства збільшували обсяги виробництва внаслідок кількісного, а не якісного приросту факторів виробництва.

З'ясовано, що менеджери підприємств не розробляють стратегічні плани і не враховують у господарській діяльності загрози і небезпеки зовнішнього середовища. З метою усунення виявлених недоліків і прогалин було проведено SWOT-аналіз. Важливим доповненням до SWOT-аналізу є аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. В дослідженні його рекомендовано проводити як порівняльний аналіз з використанням 16 показників, які згруповано відповідно до 4 груп: фінанси, виробничі потужності, маркетинг та збут, організація та трудові ресурси.

Можливості та загрози зовнішнього середовища розглянуто як спільні для всіх досліджуваних підприємств харчової промисловості і оцінено відповідно до окремих напрямів: економіка, законодавство, науково-технічний прогрес,

природне середовище та соціальна сфера. Визначено, що ідентифіковані зовнішні можливості за силою впливу переважають зовнішні загрози. Це означає, що досліджувані підприємства будуть позиціонуватися у верхній частині матриці SWOT-аналізу. Індикатором для остаточного визначення позицій підприємств за допомогою матричної моделі методу SWOT є аналіз конкурентної сили. Проведені в роботі розрахунки дали можливість точно визначити позицію кожного підприємства. Для ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» та ПрАТ «Обухівський молочний завод» - поле «Сильні сторони – Можливості». Поле «Слабкі сторони – Можливості» для ПАТ «Яготинський маслозавод» і СКП «Молочний край».

Таким чином, чіткість стратегічних позицій вище означених підприємств на ринку дозволять здійснити вибір напрямів стратегічного економічного розвитку.

Третій розділ дисертаційної роботи **«Шляхи удосконалення стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості»** присвячено обґрунтуванню методичного підходу стратегічного планування економічного розвитку, прогнозуванню зміни типу економічного розвитку з урахуванням впливу конкурентного середовища та реалізації стратегії економічного розвитку кожного підприємства в контексті кардинальної зміни якості економічного розвитку.

За результатами реалізації запропонованого методичного підходу до стратегічного планування економічного розвитку підприємств розроблено 3D-модель стратегічного вибору напрямів економічного розвитку підприємств (рис. 2).

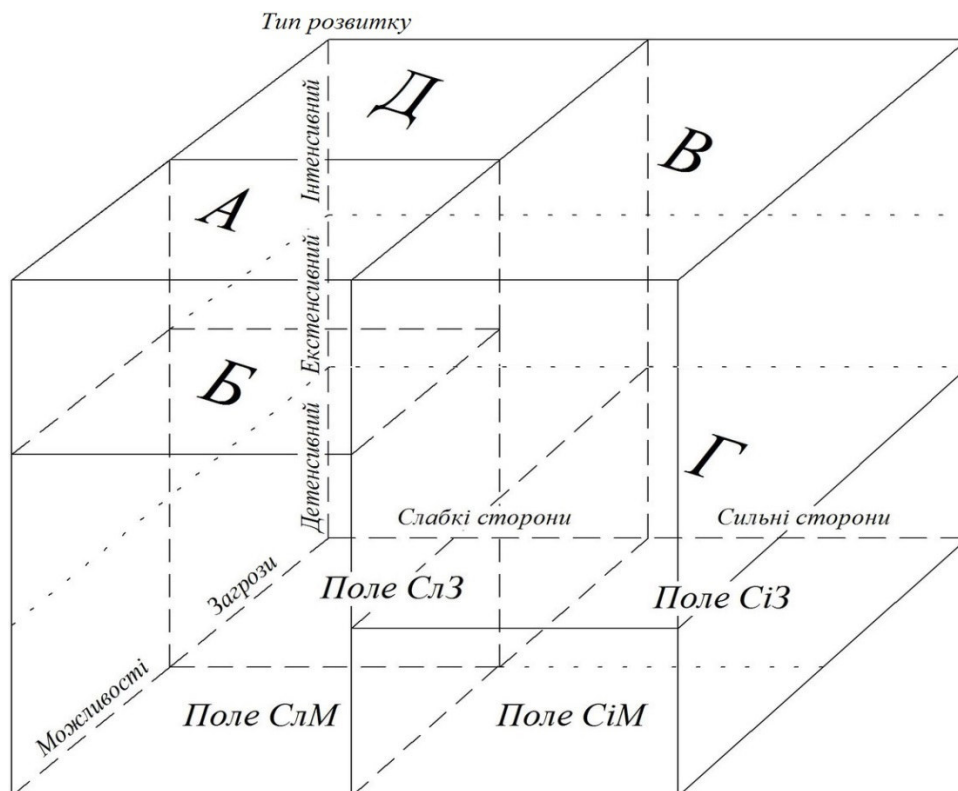


Рис. 2. 3D-модель стратегічного вибору напрямів економічного розвитку підприємства

Відповідно до типу економічного розвитку та досягнутих стратегічних позицій підприємства на ринку запропоновано використовувати 5 напрямів економічного розвитку. Стратегічне планування економічного розвитку рекомендуємо здійснювати відповідно до набору стратегій, запропонованих у областях 3D-моделі: «А», «Б», «В», «Г» та «Д».

Для області «А» 3D-моделі доцільно застосовувати стратегію зростання, а саме: диверсифікованого, концентрованого або інтегрованого зростання в розрізі сегментної, географічної концентрації чи розвитку ринку, продукту. Для області «Б» – стратегію реструктуризації, тобто антикризового управління, яка передбачає забезпечення виживання підприємства протягом короткого періоду часу, раціональне завантаження виробничих потужностей та ін. Для області «В» доцільним буде застосування стратегій зростання в розрізі концентрованого або інтегрованого зростання. Наповнення стратегії в даному випадку дещо відрізняється від області «А» – потрібно робити акцент на інтегроване зростання. Для області «Г» пропонуємо застосовувати стратегію ліквідації, тобто повне згорання бізнесу. В окремих випадках може бути рекомендоване антикризове управління. Якщо ж підприємство знаходиться в області «Д» – пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації або скорочення витрат. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення вирівнювання об'єму продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто переходом на наступний етап зростання.

Відповідно до одержаних результатів визначено позиції кожного із досліджуваних підприємств на 3D-моделі «тип економічного розвитку – стратегічні позиції підприємства на ринку згідно методики SWOT-аналізу».

ПРАТ «Обухівський молочний завод» знаходиться в областях «Б» та «В» 3D-моделі. Тобто дане підприємство займає стратегічні позиції, яким відповідають стратегія зростання (концентроване або інтегроване зростання) у 2011 році та стратегія реструктуризації (антикризове управління) у 2010 та 2012 роках. ПАТ «Яготинський маслозавод» займає область В у 2010 році та область «Б» у 2011-2012 роках. Це говорить про погіршення досягнутих стратегічних позицій підприємства на ринку. ПАТ «ЖЛК-Україна» знаходиться в областях «В» та «Б» 3D-моделі стратегічного вибору напрямів економічного розвитку. У 2010 та 2012 роках підприємству відповідала стратегічна позиція, при якій рекомендуємо застосувати стратегію реструктуризації. У 2011 році на підприємстві спостерігалось тимчасове покращення стратегічної позиції з рекомендацією застосовувати стратегію зростання (концентроване або інтегроване зростання). Послаблення стратегічних позицій у динаміці спостерігається і на СКП «Молочний край». Займаючи більш вигідну позицію на ринку у 2010 році (область В) підприємство поступово втрачає стратегічні переваги переміщуючись в область «Б». Найбільш стабільна ситуація присутня на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод». Протягом досліджуваного періоду стратегічні позиції підприємства залишилися незмінними (область «В»). Для ПАТ рекомендуємо стратегію концентрованого або інтегрованого зростання.

У дисертаційній роботі розроблено і реалізовано методичний підхід, що дозволяє сформулювати три сценарії економічного розвитку підприємства: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Підхід базується на нівелюванні впливу кількісних чинників, що дозволяє змінити тип розвитку підприємства і переорієнтувати його на якісно новий рівень.

У дисертації змодельовано варіанти стратегічного економічного розвитку для кожного із досліджуваних підприємств за допомогою графіків та таблиць. Динаміка чистих доходів і операційних витрат ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2002-2012 роки (період, що передує плановому) у порівнянні з іншими досліджуваними підприємствами харчової промисловості є найбільш перспективною. Про це свідчить той факт, що середній темп приросту доходів від реалізації молочної продукції становив у середньому 15,6%, а середній темп приросту витрат склав 12,2%.

Прогнозування економічних показників господарської діяльності для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Прогнозування економічних показників господарської діяльності ПАТ  
«Кременчуцький міськмолкозавод»**

Роки Показник, тис. грн.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Тип розвитку
<b>Оптимістичний варіант</b>						
Чистий дохід	515409,58	648701,20	816463,76	1027611,91	1293365,71	Інтенсивний
Операційні витрати	339307,89	380662,47	427057,32	479106,73	537499,89	
<b>Песимістичний варіант</b>						
Чистий дохід	369579,17	333545,20	301024,54	271674,65	245186,37	Детенсивний
Операційні витрати	287323,70	272957,52	259309,64	246344,16	234026,95	
<b>Реалістичний варіант</b>						
Чистий дохід	473501,08	547496,91	633056,35	731986,50	846376,85	Екстенсивний
Операційні витрати	339307,89	380662,47	427057,32	479106,73	537499,89	

Умовою переходу на якісно новий тип економічного розвитку, якому відповідає оптимістичний варіант запропонованого прогнозу, може бути запровадження прогресивних методів управління наявними виробничими потужностями, а також налагодження тісних довготривалих зв'язків з ключовими партнерами.

За результатами досліджень було зроблено висновок про пріоритетність використання стратегічних карт для реалізації стратегії економічного розвитку підприємства.

Карта розробляється з врахуванням інноваційних пріоритетів і на основі інноваційних механізмів реалізації стратегії економічного розвитку відповідно до рекомендованого дерева цілей (рис. 3).

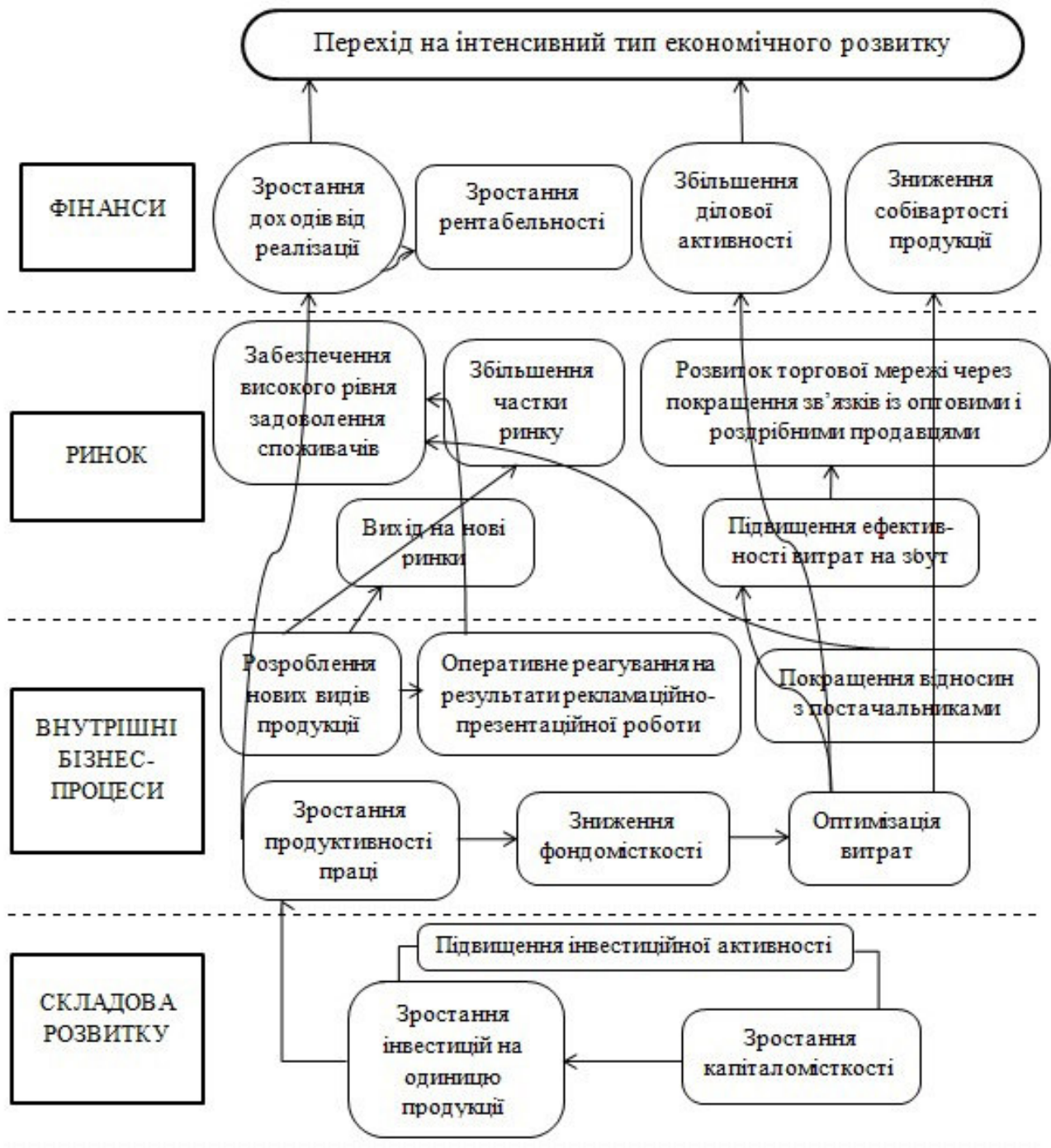


Рис. 3. Рекомендоване дерево цілей підприємств харчової промисловості України

В дисертаційній роботі дерево цілей розроблено для ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», ПрАТ «Обухівський молочний завод», ПАТ «Яготинський маслозавод» та СКП «Молочний край», що дозволило сформулювати певний стандарт рекомендованої стратегічної карти. Показники стратегічної карти розподілені відповідно до груп, що відповідають блокам запропонованого дерева цілей: «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Складова розвитку».

На основі запропонованої стратегічної карти та результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств харчової промисловості

України, вважаємо за доцільне розробити ряд заходів для кожного з підприємств відповідно по всіх блоках стратегічної карти. Виконання запропонованих заходів дозволить досліджуваним підприємствам у перспективі перейти на інтенсивний тип економічного розвитку.

Заходи блоку «Фінанси» представлені за допомогою таблиці 3.

Таблиця 3

**Визначення заходів блоку «Фінанси» стратегічної карти підприємств харчової промисловості України**

Блок Назва підприємства	Фінанси	
	Цілі:	
	Зростання доходів від реалізації, зростання рентабельності	Збільшення ділової активності та зниження собівартості продукції
	Перелік показників:	
	Показники рентабельності та платоспроможності	Показники ділової активності, ефективність використання майна
	Запропоновані заходи:	
ПрАТ «Обухівський молочний завод»	Зменшення боргів за товари роботи послуги, укладання угод із торговими агентами, збільшення обсягу збуту.	Зменшення дебіторської заборгованості, матеріальних запасів. Збільшення оборотності оборотних активів, передача деяких функцій на аутсорсинг.
ПАТ «Яготинський маслозавод»	Збільшення обсягів збуту, розвиток дилерської мережі, зменшення кредиторської заборгованості.	Приведення резервів під дебіторську заборгованість у відповідність із прийнятими стандартами, зменшення собівартості продукції.
ПАТ «ЖЛК-Україна»	Покращення ліквідності і прибутковості, управління можливими наслідками фінансових ризиків, збільшення збуту.	Збільшення оборотності оборотних активів, передача деяких функцій на аутсорсинг.
СКП «Молочний край»	Зменшення заборгованості по розрахунках з бюджетом. Збільшення обсягів доходів від реалізації продукції.	Зниження собівартості продукції, передача деяких функцій на аутсорсинг, збільшення оборотності активів.
ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»	Зменшення заборгованості перед кредиторами, збільшення доходів від реалізації, укладання угод із торговими агентами.	Збільшення оборотності активів, передача деяких функцій на аутсорсинг, зменшення матеріальних запасів.

В дисертаційній роботі запропоновано заходи для всіх блоків стратегічної карти: «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Складова розвитку».

Застосування стратегічного планування економічного розвитку у господарській діяльності вітчизняних підприємств може стати потужним поштовхом до підвищення рівня ефективності їх діяльності, розбудови економіки України та їх визнання на світовому ринку.

## ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота присвячена важливому науковому завданню – удосконаленню стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості. Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків теоретичного та практичного характеру, основні з яких зводяться до наступного:

1. Виходячи із дослідження категоріального апарату економічного розвитку запропоновано тлумачення поняття «економічний розвиток», під яким розуміється безповоротна, ціленаправлена, закономірна зміна усіх складових господарської діяльності підприємства. Тільки одночасна присутність усіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси економічного розвитку серед інших змін. У результаті розвитку підприємства відбувається поява, трансформація або зникнення його елементів і зв'язків, що забезпечує новий якісний стан підприємства у зовнішньому середовищі.

2. Дослідження теоретичної сутності категорії «стратегічне планування економічного розвитку» засвідчило відсутність єдності думок науковців щодо її трактування. З метою забезпечення цілісності думок наукових досліджень пропонуємо трактувати «стратегічне планування економічного розвитку» як процес довгострокового планування на основі визначення проміжних цілей, що сприятиме досягненню необоротної, ціленаправленої та закономірної зміни усіх сфер господарської діяльності підприємства.

3. Дослідження функцій, притаманних стратегічному плануванню економічного розвитку, засвідчило доцільність введення у науковий обіг таких функцій, як передбачення можливих перешкод, що дозволяє своєчасно діагностувати ймовірні перешкоди і проблеми в процесі реалізації підприємницького проекту та підготувати необхідні заходи для їх усунення та уточнююча – забезпечує уточнення, збагачення та систематизацію інформації в процесі стратегічного планування розвитку економічної системи.

4. На основі результатів аналізу тенденцій розвитку молочної галузі харчової промисловості України та світу зроблено висновок, що становлення ринкових відносин в Україні вимагає розроблення нових підходів до формування стратегії аграрної політики, спрямованої на формування продовольчої безпеки країни, пріоритетності розвитку вітчизняного сільського господарства, свободу підприємництва та формування досконалого конкурентного середовища.

Для цього макроекономічне регулювання ринку харчової продукції повинно здійснюватися з урахуванням вектору руху України до європейської спільноти, активізації глобалізаційних процесів з максимальним врахуванням національних особливостей.

5. Реалізація передбачених у дослідженні завдань пов'язана з аналітичною оцінкою якості економічного розвитку відібраних для дослідження підприємств. Результат свідчить про переважання екстенсивного типу економічного розвитку, що вказує на кількісний фактор у господарській

діяльності підприємства. Виявлена ситуація свідчить про неоптимальність використання ресурсів з урахуванням фактору їх обмеження.

6. З метою підвищення об'єктивності стратегічної оцінки напрямів економічного розвитку досліджуваних підприємств використано SWOT-аналіз з авторськими уточненнями, що враховують особливості господарської діяльності підприємств. SWOT-аналіз стратегічних позицій підприємств на ринку дав можливість говорити про такі позиції для досліджуваних підприємств: поле «Сильні сторони – Можливості» для ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» та ПрАТ «Обухівський молочний завод». Поле «Слабкі сторони – Можливості» для ПАТ «Яготинський маслозавод» і СКП «Молочний край». Менеджерам досліджуваних підприємств при формуванні стратегічних планів економічного розвитку варто вживати активні дії для зміцнення позиції на ринку, усунення слабких ланок у прийнятті важливих рішень, концентрації уваги на зниженні рівня витрат та кількісних тенденціях в нарощуванні факторів виробництва.

7. Запропоновано здійснювати стратегічне планування економічного розвитку на основі діагностики типу розвитку, ідентифікації загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища, що в кінцевому підсумку втілюється у 3D-модель вибору напрямів стратегії економічного розвитку підприємства.

8. Розроблено і реалізовано методичний підхід, який базується на нівелюванні впливу кількісних чинників, що дозволяє змінити тип розвитку підприємства і переорієнтувати його на якісно новий рівень і дозволяє сформулювати три сценарії економічного розвитку підприємства: оптимістичний, реалістичний та песимістичний.

9. З метою підвищення ступеня гарантії успішної реалізації стратегічного плану економічного розвитку запропоновано використовувати дерево цілей і стратегічні карти. Карта розробляється з врахуванням інноваційних пріоритетів і на основі інноваційних механізмів реалізації стратегії економічного розвитку відповідно до рекомендованого дерева цілей. Розроблено стратегічні карти для підприємств харчової промисловості відповідно до дерева цілей та запропонованих блоків. Впровадження стратегічної карти кожним із досліджуваних підприємств, а також врахування запропонованих заходів дасть можливість підприємствам перейти на якісно новий, інтенсивний тип економічного розвитку у стратегічній перспективі.

Одним із основних пріоритетів економічного розвитку підприємств харчової промисловості є стратегічне планування, яке базується на обґрунтованому виборі стратегії розвитку.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у наукових фахових виданнях:*

1. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії «економічний розвиток підприємства» в ринковому середовищі / Ю. М. Кулинич // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки : збірник наукових праць. Вип. 1 (22). – Чернівці : БДФЕУ, 2012. – С. 426-432.
2. Кулинич Ю. М. Генеза теорій планування з позиції визначення перспектив економічного розвитку підприємства / Ю. М. Кулинич // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – Вип. 11. – Частина 2. – С. 304-307.
3. Кулинич Ю. М. Аналітична оцінка типу та якості розвитку підприємств молочної промисловості України на прикладі ПрАТ «Обухівський молочний завод» / Ю.М. Кулинич // Кримський економічний вісник, 2013. – № 2 (03). – Сімферополь. – С. 250-252.
4. Кулинич Ю. М. Оцінка типу економічного розвитку окремих підприємств молочної промисловості / Ю. М. Кулинич // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2013. – №2 (22). – Бердянськ. – С. 85-89.
5. Кулинич Ю. М. Стратегічний вибір напрямів розвитку молочних підприємств / Ю. М. Кулинич // Вісник Міжнародного слов'янського університету, 2013. – т. 16, № 1-2. – Харків. – С. 135-140.
6. Кулинич Ю. М. Планування зміни типу економічного розвитку підприємств молочної промисловості з урахуванням впливу конкурентного середовища / Ю. М. Кулинич // Бізнес інформ. – 2013. – №12. – с. 183-187.

### *Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних науко метричних баз:*

7. Кулинич Ю. М. Тенденции развития молочной промышленности в мире и Украине / Ю. М. Кулинич // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов, 2013. – № 2 (80). – Курск. – С. 15-18.

### *Тези доповідей та матеріали конференцій:*

8. Yurii Kulynych. Strategic planning in a modern market economy / тези доп. III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених [«Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України»], К. : НУХТ, 2012, с. 117-118.
9. Кулинич Ю. М. Методологічні проблеми стратегічного планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості / Ю. М. Кулинич //

тези доп. Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів [«Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів»], Чернівці : БДФЕУ, 2012, с. 208-211.

10. Кулинич Ю. М. До питання про ідентифікацію поняття «розвиток» у сучасній економіці / Ю. М. Кулинич // тези доп. VIII Міжнародної науково-практичної конференції [«Управління сучасним підприємством»], К. : НУХТ, 2012, с. 171-172.

11. Кулинич Ю. М. Тенденції розвитку молочної промисловості в Україні / Ю.М. Кулинич // тези доп. Міжнародної науково-практичної конференції [«Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки»], Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2013, с. 31-32.

12. Кулинич Ю. М. Аналітична оцінка типу та якості економічного розвитку молочних підприємств України / Ю. М. Кулинич // тези доп. Міжнародної науково-практичної конференції [«Формування соціально-економічного розвитку суспільства»], Одеса : ГО ЦЕДР, 2013, с. 80-82.

13. Кулинич Ю. М. Планування зміни типу економічного розвитку підприємств молочної промисловості з урахуванням впливу ринкових чинників / Ю. М. Кулинич // тези доп. XXXI міжнародної науково-практичної конференції [«Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє»], Львів: ЛЕФ, 2013. ч. 2 – 132 с.

## АНОТАЦІЯ

**Кулинич Ю. М. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2015.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічного розвитку підприємства.

Запропоновано методичний підхід до стратегічного планування економічного розвитку підприємства, сутність якого полягає у плануванні зміни типу економічного розвитку на першому етапі, визначенні стратегічних позицій, сильних та слабких сторін підприємства на ринку на другому етапі та використанням отриманих результатів для розроблення стратегічної карти розвитку підприємств на третьому етапі з втіленням результатів методичного підходу в 3D-модель стратегічного вибору напрямів економічного розвитку підприємств.

Удосконалено методику зміни типу економічного розвитку як складової процесу стратегічного планування, сутність якої полягає у встановленні математичного співвідношення між доходами і витратами майбутньої перспективи, методику визначення сильних і слабких сторін підприємства, суть

якої зводиться до розгляду зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до напрямів: для внутрішнього середовища – маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри; для зовнішнього – економіка, законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Запропоновано методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємств харчової промисловості, основою якого є оцінка типу розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку, що дає можливість розробити стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Доопрацьовано послідовність розроблення стратегічних карт для виробничих підприємств, згідно з яким пропонується здійснювати підготовчий етап, оцінку типу та якості економічного розвитку підприємства, проведення стратегічного аналізу, ідентифікацію досягнутих стратегічних позицій на ринку, організаційний етап реалізації стратегії, формування та реалізацію стратегії.

Ключові слова: підприємство, стратегія, стратегічне планування, харчова промисловість, економічний розвиток, стратегічна карта.

## АННОТАЦІЯ

**Кулинич Ю. М. «Стратегическое планирование экономического развития предприятий пищевой промышленности». Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки Украины, Киев, 2015.

Диссертация посвящена исследованию теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию стратегии экономического развития предприятия.

Анализ теоретической экономической литературы позволяет утверждать, что не существует однозначной трактовки термина «стратегическое планирование экономического развития». Этот факт позволил автору сформировать собственное видение сущности стратегического планирования экономического развития предприятия. Предложенное определение глубже раскрывает все аспекты исследуемой категории.

Впервые предложен методический подход к стратегическому планированию экономического развития предприятия. Сущность подхода сводится к планированию изменения типа экономического развития на первом этапе, определении стратегических позиций, сильных и слабых сторон предприятия на рынке на втором этапе и использованием полученных результатов для разработки стратегической карты развития предприятий на третьем этапе с воплощением результатов методического подхода в 3D-модель стратегического выбора направлений экономического развития предприятий.

Предложено ввести две функции, которые позволяют расширить

теоретический и прикладной горизонт стратегического планирования: функция предсказания возможных препятствий и уточняющая функция стратегического планирования.

Определено, что методологической концепции стратегического планирования, которая непосредственно связана с внедрением в практику деятельности предприятия системы оценочных показателей, является разработка стратегических карт экономического развития предприятия. Использование этого метода позволяет обеспечить внедрение оценки эффективности менеджмента одновременно с разработкой и реализацией общей стратегии предприятия.

Доработан подход к разработке стратегических карт для предприятий пищевой промышленности, согласно которому предлагается реализовать его в такой последовательности: осуществлять подготовительный этап, оценку типа и качества экономического развития предприятия, проведение стратегического анализа, идентификацию достигнутых стратегических позиций на рынке, организационный этап реализации стратегии, формирования и практической реализации стратегии.

Изучены основные методы планирования и дополнен их существующий список классификационных признаков классификации в зависимости от организации процесса планирования, в том числе с выделением регламентных и распорядительных методов.

Проведен анализ основных тенденций рынка пищевой промышленности Украины и определено, что данному рынку свойственна реструктуризация и концентрация собственности, расширение сферы влияния крупных игроков, развитие региональных рынков, техническая модернизация производства, внедрение новых технологий, появление инновационных продуктов.

Предложено усовершенствование подхода к определению сильных и слабых сторон предприятия, сущность которого заключается в анализе внешней и внутренней среды в соответствии с таким направлением: для внутренней среды – маркетинг, производство, финансы, организация, кадры; для внешней – экономика, законодательство, среда, социальная сфера.

Разработан и реализован методический подход, позволяющий сформировать три сценария экономического развития предприятия: оптимистический, реалистический и пессимистический.

С целью повышения степени гарантии успешной реализации стратегического плана экономического развития предложено использовать дерево целей и стратегические карты. Карта разрабатывается с учетом инновационных приоритетов и на основе инновационных механизмов реализации стратегии экономического развития в соответствии с рекомендованной дерева целей. Разработаны стратегические карты для предприятий в соответствии с деревом целей и предложенных блоков.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, стратегическое планирование, пищевая промышленность, экономическое развитие, стратегическая карта.

## SUMMARY

**Kulynych Yu. Strategic planning for economic development of food industry.** The manuscript. Thesis for the degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 – Economics and Business Management (by economic activity). – National University of Food Technologies, Kyiv, 2015.

Dissertation is devoted to the development of theoretical, methodological and practical basis for forming the economic development's strategy of an enterprise.

The methodical approach to economic development strategic planning company is offered, the essence of which is to change the type of economic development in the first stage, defining strategic positions, strengths and weaknesses in the market in the second stage and the use of the results for creating a strategic map for development of enterprises in the third stage with implementation of methodical approach results to 3D-model of the strategic choice for directions of economic development programs.

The method of changing the type of economic development is improved as a part of the strategic planning process, the essence of which is to establish a mathematical correlation between revenues and costs of future prospects, methods to identify strengths and weaknesses of the company, the essence of which is to considerate the external and internal areas according to directions: internal area – marketing, production, finance, organization, personnel; external – economics, politics, scientific and technical progress, environment, social. The methodical approach to the choice of the development strategy of the food industry is offered, which is based on the type of evaluation and strategic position in the market, making it possible to develop a development strategy under uncertainty environment. The algorithm for creating the strategy maps for manufacturing companies is improved, according to which is proposed to carry out the preparatory stage, assessment type and quality of economic development for enterprises, identification of achieved strategic market positions, organizational phase of strategy formulation and implementation.

Key words: enterprise, strategy, strategic planning, food industry, economic development, strategic map.