

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338:658.005.93

*Орлов В.М., доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова*

*Новицька С.С., кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності характеризується активним пошуком дієвих напрямів підвищення ефективності роботи підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Основна конкурентна перевага будь-якого підприємства – наявність стратегічної системи управління, яка відповідатиме особливостям її функціонування і змінам зовнішнього середовища. Саме цілеспрямоване стратегічне планування процесу управління дозволяє визначити не тільки рівень досягнення ефективності діяльності підприємства, а й можливості щодо його вдосконалення і розвитку. У статті розглянуто процес стратегічного планування як провідну стадію управління підприємством із визначенням методології та принципів планування. Це дозволило обґрунтувати формування стратегічного набору підприємства, як реального інструменту управління, та дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обраною підприємством стратегією розвитку і його складовими й ресурсною базою.

Ключові слова: управління підприємством, бізнес-процес, процесний підхід, стратегічне планування, стратегічний набір.

Постановка проблеми. Сучасний етап господарювання для багатьох підприємств характеризується пошуком нових стратегічних напрямів діяльності, впровадження яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. В цих умовах зростає роль ефективного управління підприємством, заснованого на стратегічному плануванні, як складному соціально-економічному підґрунті, що є одним із ключових шляхів стабілізації української економіки в цілому.

На даний час середовище діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності, що підтверджує необхідність втілення в практику ідей і технологій стратегічного планування. Для того, щоб стратегічне планування на підприємстві здійснювалось ефективно, необхідно дослідити його значущість в процесі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед численних робіт, присвячених дослідженню питань зі стратегічного планування управління підприємством, необхідно виділити вагомі внески таких відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Томпсона А.А [1], який, проаналізувавши стратегічне планування, визначив що це – планова робота, яка

включає розробку прогнозів, програм та планів, в яких передбачаються цілі та стратегії поведінки об'єктів управління в перспективі, які дозволяють цим об'єктам ефективно функціонувати та швидко пристосовуватись до змін умов зовнішнього середовища. Шершньова З.Є., Оборська С.В. [2] наголошують на необхідності перегляду змісту заходів при стратегічному плануванні щодо їхнього використання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Василенко В.О., Ткаченко Т.І.[3] відзначають, що при стратегічному плануванні необхідно ефективно формувати політику, спрямовану на придбання та використання ресурсів, необхідних для досягнення їх головних цілей організації. Сумець О.М., Бондаренко М.І. [4] більш детально, на наш погляд, розглянули процес стратегічного планування, оскільки визначили, що стратегічне планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства, що підтверджує необхідність розробки і формування на підприємстві стратегічного набору, як реального інструменту управління.

Разом з тим, за всієї позитивної оцінки означених досліджень, слід відмітити наявність значного кола невирішених питань, пов'язаних із визначенням, розвитком і використанням стратегічного планування при формуванні процесу управління підприємством. Зокрема, бракує цілісності, системності та ґрунтовного аналізу стратегічного планування у системі управління підприємством, що демонструвало би багатоаспектність (шляхом аналізу всіх складових стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві) даної проблематики.

Мета статті – аналіз процесу стратегічного планування як провідної стадії управління підприємством із визначенням методології та принципів планування, визначення необхідності формування стратегічного набору підприємства, як реального інструменту управління.

Виклад основного матеріалу. Процес управління підприємством є базовим поняттям процесного підходу, який є одним із найпоширеніших в теорії менеджменту. Відповідно до цього М. Мескон з іншими авторами [5, с. 71] визначають процес управління як серію безперервних взаємопов'язаних дій. В останні роки панує теза, що основна проблема функціональних організацій – виникнення організаційних бар'єрів та лавиноподібне втрачання цінності – може бути подолана завдяки впровадженню в управління підприємством процесного підходу, який визначають як систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними.

Реалізація процесного підходу дуже щільно пов'язана з моделюванням бізнес-процесів. Термін «моделювання бізнес-процесів» виник наприкінці 90-х років ХХ ст., коли керівники підприємств під впливом конкурентів під час намагань оптимізувати бізнес-системи за критеріями «прибутковість – конкурентоспроможність» відчули необхідність мати моделі діяльності організації, які відображають усі механізми та принципи взаємозв'язку різних підсистем у межах одного бізнесу (діяльності). Ці процеси відбувались водночас з виходом на ринок складних програмних продуктів для комплексної автоматизації управління. Впровадження таких систем передбачає проведення комплексу заходів: діагностичне обстеження організації, вироблення експертного висновку щодо проблемних зон, реорганізацію («реінжиніринг») бізнес-процесів. Необхідно також відзначити, що реінжиніринг, що починається з перепроєктування бізнес-процесів, цим не закінчується. Торкаючись глибоких аспектів життєдіяльності організації, він передбачає, в тому числі, і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу. Саме тому не можна реалізувати реінжиніринг бізнес-процесу, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації [6, с. 100].

Процесний підхід в управлінні підприємством знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, здійснення аналізу та постійного удосконалення виробничого процесу. Адже саме задоволення потреб замовника веде до того, що продукт буде ним придбаний або послуга буде використовуватися.

Процес, як категорія управління, тлумачиться як послідовність дій для досягнення цілей, результатів. Процесний розподіл побудовано за досить значною кількістю ознак, а дослідницьким інструментом загальної теорії процесів і процесної теорії управління є процесний аналіз [7]. Саме процесний аналіз надає можливість провести аналіз внутрішніх процесів

(їх ідентифікацію, визначення класу, типу, характеру, послідовності та взаємодії, встановлення меж). При використанні системного підходу процеси можна виділяти в елементах (або підсистемах) системи; так, можна виділити процеси у таких головних елементах (підсистемах) – виробництві, обслуговуванні виробництва та управлінні, формуванні стратегії розробки планів бізнес-процесів.

В основі стратегії розробки планів бізнес-процесів лежить низка принципів, якими повинні керуватися підприємства у своїй діяльності. Основні із них: ринок послуг диференційований, і кожна його частина (сегмент) має свою специфіку, свій споживчий стереотип.

Не існує такої пропозиції товарів і послуг, яка могла б задовольнити всіх покупців; підприємство може орієнтуватися на один або декілька ринкових сегментів. Проте в усіх випадках мова йде про забезпечення можливо більш повного лідерства у сфері обраних сегментів; підприємство може діяти на ринку самостійно або у співпраці з іншими. У першому випадку воно повинно більшою мірою покладатися на власний досвід, глибоко досліджувати ринок реалізації своєї продукції. У другому випадку зменшується ступінь ризику ринкової діяльності, оскільки об'єднуються ресурси, досвід, діють авторитет підприємства-партнера й інші фактори.

Вибір засобів маркетингу (елементів системи просування товару або послуги від виробника або споживача) значною мірою визначається конкретною ситуацією на ринку. Вихід підприємства на ринок передбачає всебічне урахування економічної ситуації, загальної номенклатури ринку, позиції конкурентів та інших факторів, які можуть посилити чи послабити можливості підприємства в реалізації своєї продукції, внаслідок чого посилюється роль бізнес-планування.

Метою здійснення бізнес-планування є планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів.

При плануванні бізнес-процесу операційного управління необхідно зазначити: з ким має бути створена нова справа і як планується налагоджувати з ним роботу. Мають бути визначені вимоги до спеціалістів, які необхідні для успішного ведення справи. Потрібно навести організаційну структуру задіяних у бізнес-процесі підрозділів, систему взаємодії всіх служб, координації та контролю їхньої діяльності.

При плануванні бізнес-процесу управління маркетингом розробляються схеми поширення послуг, товарів, ціноутворення, реклама, методи стимулювання продажу, організація післяпродажного обслуговування клієнтів, формування громадської думки про фірму і товари тощо.

При плануванні бізнес-процесу збуту продукції визначаються: потенціал можливих конкурентів; джерела отримання інформації; методи аналізу даних; шляхи реалізації заходів, що дозволяють використовувати ці дані на користь підприємству.

При плануванні бізнес-процесу виробництва складаються схеми виробничих потоків безпосередньо на підприємстві, на цій схемі відображаються процеси контролю якості, оцінка можливих витрат виробництва та її динаміка на перспективу.

Для забезпечення загальної ефективної діяльності спільно працюючих людей на підприємствах потрібно чітко визначити поставлену мету і задачі, сформулювати методи їхнього здійснення. Для цього необхідно реалізовувати діяльність з планування, яка є основною управлінською функцією.

Методологія планування базується на сукупності базових понять, які виражають сукупну дію законів розвитку підприємства й управління ним та відображають вимоги до змісту результатів й організації планування. Аналіз літературних джерел [2, 3, 8, 9] дозволив виокремити наступні принципи планування:

- системності, який вказує на взаємопов'язаність планів, що охоплюють окремі бізнес-процеси, рівні управління та структурні підрозділи підприємства;
- оптимальності, який потребує враховувати відносну обмеженість та взаємозамінність ресурсів;
- економічності, що вимагає раціонального співвідношення витрат та результатів планування;

- ситуаційності, що наголошує на необхідність коригування планів у разі зміни зовнішніх умов і внутрішнього стану підприємства;
- безперервності, згідно з яким управляючий вплив плану повинен бути безперервним;
- зворотного зв'язку, відповідно до якого результати реалізації плану необхідно використовувати для його коригування, а також при розробці плану на наступний період;
- участі, що передбачає участь безпосередніх виконавців у розробці планів.

На нашу думку, наведену систему принципів планування доцільно доповнити ще одним – принципом завершеності. Принцип завершеності сформулюємо таким чином: процес планування може вважатися закінченим лише після встановлення змістовних планових завдань на визначений термін конкретним виконавцям.

Функціональний підхід до управління підприємством [1, 6, 8] дозволяє стверджувати, що планування є підґрунтям для ефективного виконання таких функцій управління, як організація, мотивація та контроль. Насправді, саме на базі планів визначаються завдання та здійснюється взаємодія конкретних виконавців. Це полегшує вимір та оцінку результатів їхньої роботи та, в кінцевому рахунку, створює умови для об'єктивної винагороди працівників. Таким чином, процес планування не повинен закінчуватися розробкою планів для окремих бізнес-процесів та структурних підрозділів (рівнів управління) підприємства. обов'язковою складовою частиною системи планів підприємства повинні бути планові завдання окремим виконавцям.

Виокремлення процесів стратегічного, поточного й оперативного управління підприємством призводить до того, що логіка, зміст та методи стратегічного, поточного й оперативного планування суттєво відрізняються.

Справа в тому, що, як доведено в [10], на стадії планування вирішуються три задачі:

- 1) забезпечення довгострокових інтересів учасників діяльності підприємства, перед усім, його власників та трудового колективу;
- 2) узгодження запропонованих результатів діяльності підприємства з можливими витратами ресурсів;
- 3) раціональне використання ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Розв'язання першої з них потребує розвитку підприємства – освоєння нових ринків, випуску нових видів продукції, впровадження нової техніки і технологій, оновлення ресурсної бази, тобто потребує дій стратегічного характеру, розробка яких є предметом стратегічного планування.

При розробці стратегічного плану необхідно, перед усім, визначити цілі й умови діяльності підприємства на перспективу, виходячи з інтересів груп, що беруть участь у його діяльності (власники, трудовий колектив, споживачі продукції та ін.), а вже після цього розробити програму його діяльності на перспективу, що виходить з прийнятих стратегій розвитку і функціональних стратегій (стратегічного набору), а також проекти розвитку окремих бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

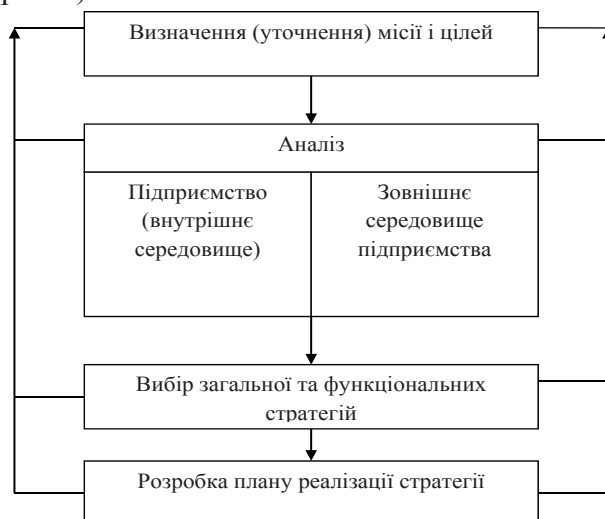


Рис. 1. Схема процесу стратегічного планування [11]

Відмінними рисами стратегічного плану є його довгостроковий індикативний характер, використання узагальненої ймовірнісної інформації. Його розробка пов'язана з виявленням і вирішенням неструктурованих і недостатньо структурованих проблем.

Другу задачу доцільно розв'язувати в ході поточного планування, а на розв'язання третьої – зосередитись, здійснюючи оперативне планування.

В процесі стратегічного планування центральне місце посідає формування стратегічного набору підприємства, який складається із переліку стратегій, тобто це прийняті керівництвом напрями і способи діяльності для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

У свою чергу, стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. До цього часу існують різні точки зору відносно структури стратегічного набору.

Так, у роботах [1, 10] стверджують, що в диверсифікованій компанії стратегії розробляються на чотирьох рівнях: перший рівень – корпоративна стратегія (стратегія для всієї компанії); другий – бізнес – стратегія (конкурентна) для кожного напрямку діяльності компанії; третій – функціональна стратегія (для кожного функціонального підрозділу в рамках кожного напрямку діяльності); четвертий – операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць усередині функціональних підрозділів). В однопрофільних компаніях у стратегічному наборі відсутній рівень корпоративної стратегії, а стратегією вищого рівня є ділова (конкурентна) стратегія.

Також необхідно відзначити, що в стратегічний набір диверсифікованої компанії слід включати стратегії трьох рівнів: корпоративного, ділового (конкурентного) і функціонального. Отже, зі стратегічного набору вилучені стратегії операційного рівня.

В [11] запропоновано інший підхід до визначення стратегій, що становлять стратегічний набір: на першому рівні – загальна стратегія (для всього підприємства в цілому) і загальні конкурентні стратегії (для окремих бізнес-напрямів); на другому – функціональні й ресурсні стратегії; на третьому – продуктово-товарні стратегії (для кожного з напрямів діяльності). Автори розглянутих пропозицій виходять з того, що ієрархія організаційної побудови підприємства визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій, тобто напрямів і шляхів досягнення визначених цілей. На наш погляд, ця посилка є хибною, оскільки саме комплекс стратегій обраних підприємством, в кінцевому рахунку, визначає його структуру.

Крім того, автори згаданих робіт підкреслюють наявність зворотних зв'язків у стратегічному наборі, тобто необхідність урахування впливу стратегій нижчого рівня ієрархії на стратегії вищого рівня. При цьому не враховується взаємообумовленість стратегій, що належать одному рівню ієрархії (скажімо групу стратегій маркетингу складають взаємопов'язані стратегії розподілу, просування, ціноутворення тощо).

Таким чином, існуючий підхід щодо формування стратегічного набору підприємства базується на загальному принципі планування – принципі системності, його вимоги розкриваються через такі специфічні принципи, як ієрархічність та зворотний зв'язок.

Більш вдалою є пропозиція Р.С. Каплана й Д.П. Нортонна [12, с. 33] формувати стратегічний набір підприємства на основі принципу причинно-наслідкових зв'язків. Цей принцип можна сформулювати таким чином: для того щоб стратегічний набір був реальним інструментом управління, необхідно щоб він дозволяв чітко уявляти співвідношення (гіпотетичні) між цілями й бажаними результатами діяльності підприємства, з одного боку, а також факторами, які забезпечують їх досягнення, з іншого.

Використання принципу причинно-наслідкових зв'язків у процесі стратегічного планування, по-перше, дозволяє надати стратегічний набір підприємства у вигляді ланцюжка стратегій; по-друге, вимагає обґрунтування кожної з обраних стратегій відповідним комплексом заходів з розвитку.

Кожна ланка стратегічного набору, у свою чергу, може бути надана у вигляді сукупності (комплексу) стратегій. Тому доцільно в процесі формування стратегічного набору підприємства враховувати принцип взаємовідповідності стратегій, який можна сформулювати таким чином:

стратегічний набір забезпечує підтримку загальної стратегічної лінії досягнення генеральної мети підприємства шляхом взаємної підтримки стратегій, які належать до різних ланок (вертикального узгодження стратегій), а також шляхом взаємоузгодження стратегій, що належать до однієї ланки (горизонтального узгодження стратегій) [2].

Висновки. Процес стратегічного планування є планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди у відповідності з потребами ринку і можливостями отримання необхідних ресурсів. Стратегічне планування доцільно більш ефективно здійснювати на основі таких специфічних принципів, як принцип причинно-наслідкових зв'язків та принцип взаємовідповідності стратегій.

У сучасних умовах господарювання в основі процесу формування стратегічного набору слід використовувати концептуальну бізнес-модель підприємства, яка базується на положеннях ресурсного підходу щодо вибору стратегії розвитку підприємства та враховує концепцію «ланцюжка цінності» [13]. В цих умовах головною метою розвитку підприємства є забезпечення максимальної вартості, що дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обраною підприємством стратегією розвитку та його складовими й ресурсною базою.

Вихідним елементом пропонованої бізнес-моделі є блок ресурсів підприємства, який є базою для формування його конкурентних переваг. Будучи основою побудови бізнес-моделі, ресурси повинні максимально відповідати цілям створення, розвитку і підтримки спроможностей підприємства.

Список використаної літератури

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦНЛ, 2003. – 396 с.
4. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.І. Бондаренко. – К.: Хай-Тек Прес, 2010. – 240 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 799 с.
6. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ. – Одеса: «Евен», 2004. – 216 с.
7. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: [монография] / [А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко, Ю.С. Погорелов и др.] – К.: Лібра, 2006. – 384 с.
8. Широконос В.Є. Взаємозв'язок функцій планування та контролю як засіб ефективного управління / В.Є. Широконос // Наук.-практ. вид. «Незалежний аудитор». – 2013. – Вип. №4 (II). – С. 69–72.
9. Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гельдель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №2. – С. 105–110.
10. Алексєєв А.В. Ділове адміністрування практично / А.В. Алексєєв, В.І. Пігалов. – М.: «Технологічна школа бізнесу», 1993. – 139 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
10. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон- мл., А.Дж. Стрикленд. – М., 2006. – 12-е изд. – 928 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
12. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.

13. Чеглатонєв В.І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку: дис.. кандидата економ. наук: 08.00.04 / В.І. Чеглатонєв. – Одеса, 2010. – 208 с.

Orlov V.M., Doctor of Economics, professor, head of the Department of enterprises Economy and corporative Management, Odessa National Academy of Communication named after A.S. Popov

Novytska S.S., Candidate Degree in Economic Sciences, lecture of the Department of enterprises Economy and corporative Management, Odessa National Academy of Communication named after A.S. Popov

THE STRATEGIC PLANNING IN MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. *The present stage of development of business activity is characterized by active search of the operating directions of increase of overall performance of the enterprise and increase of its competitiveness. The main competitive advantage of any enterprise this existence of a strategic control system which corresponds to features of its functioning and changes of environment. Purposeful strategic planning of management process allows to define not only the level of achievement of efficiency of activity of the enterprise, and opportunity it concerning improvement and development. In article process of strategic planning as the leading stage of business management with definition of methodology and the principles of planning that allowed to prove formation of a strategic set of the enterprise is considered as real instrument of management and to investigate relationships of cause and effect between the strategy of development chosen by the enterprise and its components, and also resource base.*

Keywords: *business management; business process; process approach; strategic planning; strategic set.*

References

1. Thompson A.A. Strategic management. Art of development and realization of strategy: the textbook for higher education institutions /A.A. Thompson, A.J. Striklend. – M.: UNITY, 1998. – 576 pages.
2. Shershneva Z.E. Strategic management: manual / Z.E. Shershneva, S.V. Oborska. – K.: KNEU, 1999. – 384 pages.
3. Vasilenko V.O. Strategic management: manual /V.O. Vasilenko, T.I. Tkachenko. – K.: CSL, 2003. – 396 pages.
4. Sumets O.M. Strategic management: manual /O.M. Sumets, M.I. Bondarenko. – K.: Hi-tech Press, 2010. – 240 pages.
5. Meskon M. Management bases / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri; the lane with English – M.: Business, 1998. – 799 pages.
6. Redkin A.S. Modern strategy and technologies of corporate management / A.S. Redkin, V. Regen, N.A. Hrushch. – Odessa: «Even», 2004. – 216 pages.
7. Kozachenko A.V. Management of the large enterprise: [monograph] / [A.V. Kozachenko, A.N. Liashengko, I.Yu. Ladyko, Yu.S. Pogorelov, etc.] – K.: Libra, 2006. – 384 pages.
8. Shirokonos V.E. Interrelation of functions of planning and control as means of effective management / V.E. Shirokonos // Scientific and practical edition «Independent Auditor». – 2013. – Rel. № 4 (II). – Page 69–72.
9. Shershneva Z.E. Strategic management: an educational and methodical grant for independent studying of discipline / Z.E. Shershneva, S.V. Oborska, Yu.M. Ratushny. – K.: KNEU, 2001. – 232

pages.

10. Thompson Jr. A.A. Strategic management. Concepts and situations for the analysis: The translation with English / A.A. Thompson Jr., A.G. Striklend. – М, 2006. – 12th edition. – 928 pages.

11. Ansoff I. Strategic management / I. Ansoff; trans. the lane with English; scientific edition and author's preface L.I. Evenko // М.: Economy, 1989. – 519 pages.

12. Kaplan. R.S. Balanced system of indicators. From strategy to action / R.S. Kaplan, D.R. Norton. – М.: closed joint stock company "Olympus-business", 2004. – 320 pages.

13. Cheglatonev V.I. Formation of a business model of mobile operator: yew. candidate house-keeper. sciences: 08.00.04 / V.I. Cheglatonev. – Odessa, 2010. – 208 pages.

*Орлов В.Н., доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой экономики предприятия и корпоративного управления
Одесской национальной академии связи им. А.С. Попова*

*Новицкая С.С., кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия и корпоративного управления
Одесской национальной академии связи им. А.С. Попова*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. Современный этап развития предпринимательской деятельности характеризуется активным поиском действующих направлений повышения эффективности работы предприятия и повышения его конкурентоспособности. Основное конкурентное преимущество любого предприятия – наличие стратегической системы управления, которая соответствует особенностям ее функционирования и изменениям внешней среды. Именно целенаправленное стратегическое планирование процесса управления позволяет определить не только уровень достижения эффективности деятельности предприятия, а и возможности относительно его усовершенствования и развития. В статье рассмотрен процесс стратегического планирования как ведущая стадия управления предприятием с определением методологии и принципов планирования, что позволило обосновать формирование стратегического набора предприятия, как реального инструмента управления и исследовать причинно-следственные связи между выбранной предприятием стратегией развития и его составляющими, а также ресурсной базой.

Ключевые слова: управление предприятием, бизнес-процесс, процессный подход, стратегическое планирование, стратегический набор.