

СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Анотація. Обґрунтовано необхідність створення спеціального центру підтримки стратегічного управління в системі галузевого стратегічного планування аграрних підприємств. Визначено завдання та напрямки роботи регіонального центру підтримки стратегічного управління. Запропоновано схему побудови інформаційно-аналітичної системи центру.

Ключові слова: Стратегічне планування, стратегічне управління, аграрні підприємства, зовнішнє середовище, регіональний центр підтримки стратегічного управління.

JEL: M31, O21

*Shkvirya Natalia, PhD, Associate Professor
Tavria state agrotechnological university*

DEVELOPING AN INFORMATION AND METHODOLOGICAL SUPPORT SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING

Summary Formulation of the problem. To be competitive companies must implement a series of measures as part of a marketing plan. Particularly important issue of competitiveness in the strategic aspect in the changing internal and external environment.

Results of the study. The essence and necessity of the strategic planning process is determined. The necessity of special center creation a for strategic management support in the system of agrarian enterprises strategic planning is substantiated. The problems faced by agricultural enterprises in strategic planning are investigated. The task of the center for strategic management support, namely, the carrying out of analytical work, the development of tools for strategic planning at enterprises, the construction of scenario forecasts for the industry, consultations, seminars, demonstration activities, as well as the publication and distribution of informational materials, etc. were developed. The most important task of the center is to collect objective information on the costs of production of the main types of agricultural products, as well as to develop an effective cost management tool. Such instruments include methods of controlling, adapted to the peculiarities of agricultural production, a system of sectoral norms, tied to local conditions, recommendations for the rational organization of centers of responsibility at enterprises, etc.

The directions of work of the regional center for strategic management support are determined. The scheme of construction of the information-analytical center system is proposed.

Conclusions. Thus, research has proved the need for the creation of a special strategic planning professionally engaged in the collection, storage, synthesis, processing and coordination of relevant strategic information, which could become a regional center for strategic management support, including a specialized information and analytical system.

Keywords: strategic planning, strategic management, agrarian enterprises, external environment, regional center for strategic management support.

Постановка проблеми. Проблемам розробки стратегії розвитку підприємств присвячена велика кількість досліджень, це пов'язано з цінністю стратегічного планування як інструменту управління розвитком підприємства в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища.

Труднощі, з якими постійно стикаються сільськогосподарські виробництва, а також його специфічні особливості посилюють відставання

підприємств аграрної сфери в області застосування сучасних інструментів менеджменту. Стратегічне планування поки що не увійшло в практику більшості суб'єктів агробізнесу. Однак без розробки науково обґрунтованої стратегії розвитку галузі на всіх рівнях управління неможливо подолати кризові явища і закласти основу для розвитку аграрного сектора економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль і місце стратегічного планування в управлінні підприємством були досліджені багатьма вітчизняними і закордонними вченими. Найбільш значні досягнення в даному напрямку простежуються в працях: І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, В.А. Гросула, І.В. Смоліна, Н.В. Куденко, З.Є. Шершньової, Ю.В. Малиновського, М.Д. Лесечко, І.В. Смоліна, та ін.

В останні роки з'явилися дослідження, присвячені осмисленню основних положень теорії стратегічного планування у вітчизняному сільськогосподарському виробництві. До них можна віднести роботи О.М. Онищенко, Н.І. Біляк, В.М. Нелепи, П.Т. Саблука, Д.Ф. Крисанова, О.М. Шпичака та інших.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати необхідність створення спеціального центру підтримки стратегічного управління в системі галузевого стратегічного планування аграрних підприємств. Визначити завдання та напрямки роботи регіонального центру підтримки стратегічного управління. Запропонувати схему побудови інформаційно-аналітичної системи центру.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування є досить складним процесом, для організації якого на окремому підприємстві потрібні кадри, значні витрати часу, а також спеціальні методики, адаптовані до особливостей галузі та допомога консультантів-фахівців у даній області. У зв'язку з цим назріла необхідність створення спеціального органу стратегічного планування, який професійно займається збором, зберіганням, узагальненням, переробкою і координацією відповідної стратегічної інформації.

Галузева специфіка аграрного виробництва надає такому підходу

особливої актуальності. Як показав аналіз, у фахівців господарств не завжди є можливості і навички для проведення кваліфікованого стратегічного аналізу, дослідження макро- та мікросередовища середовища, побудови обґрунтованих прогнозів. Враховуючі те, що більшість підприємств є багатогалузевими, працівникам сільськогосподарських організацій необхідно знати особливості і стежити за змінами відразу на декількох аграрних ринках, умови функціонування яких значно відрізняються між собою. Отже, можна говорити про необхідність створення спеціального центру підтримки стратегічного управління в системі галузевого стратегічного планування.

Наявність фахівців, які добре знають практику аграрного виробництва, концентрацію необхідної інформації, налагоджену систему комунікації з сільськогосподарськими підприємствами регіону можуть зробити роботу центру ефективною. Однак перешкодами можуть стати завантаженість фахівців служби поточною роботою, недостатній рівень володіння теорією стратегічного управління, контакти переважно з великими і середніми сільськогосподарськими організаціями.

Використовуючи існуючу матеріально-технічну базу та науковий потенціал, можливе формування центру підтримки стратегічного управління сільськогосподарських підприємств як державного або напівдержавного (в якості самостійного госпрозрахункового підрозділу ВНЗ і науково-дослідних установ) підприємства.

Завдання, які стоять перед центром, можуть бути різноманітними. Фахівці повинні займатись аналітичною роботою, розробкою інструментарних засобів для стратегічного планування на підприємствах, побудовою сценарних прогнозів розвитку галузі, проведенням консультацій, семінарів, демонстраційних заходів, а також виданням і поширенням інформаційних матеріалів тощо.

Безсумнівно, найбільш складною є робота аналітичного та методичного характеру. Наприклад, умови високої внутрішньогалузевої конкуренції роблять надзвичайно складною одну з основних аналітичних задач стратегічного

планування – вивчення всіх конкурентів сільськогосподарського підприємства з метою його позиціонування у ринковому просторі. Вихід з цієї ситуації полягає у тому, що фахівці центру, маючи в своєму розпорядженні необхідну інформацію, можуть підготувати концентровану інформацію про конкурентів, яка характеризує як окремі аспекти їх діяльності, так і підприємство в цілому.

Особливо важливим у даному контексті є виявлення ключових компетенцій, тобто властивостей, що забезпечують високий професіоналізм у будь-якому виді діяльності, що досягається у результаті навчання і накопичення досвіду. Ключові компетенції, як внутрішній ресурс і основа формування конкурентоспроможності, представляють особливий інтерес для вивчення. При розробці стратегії суб'єкту господарювання слід спиратися на ресурс, в якому він перевершує конкурентів (унікальний досвід, резерви потужностей, перевага за витратами, рівень прибутку вище середньогалузевого, інновації, кваліфікований менеджмент, достатність фінансових ресурсів).

Однією з ключових особливостей конкуренції в аграрному секторі з точки зору стратегічного планування є те, що для багатьох сільськогосподарських підприємств, які знаходяться в одній природно-кліматичній зоні і мають подібний виробничий напрям, зовнішнє середовище буде однаковим. Таким чином, виникає протиріччя між подібністю зовнішнього середовища і необхідністю пошуку унікальної стратегії для кожного підприємства, на яку вказує класична теорія стратегічного планування. У зв'язку з цим сільськогосподарським підприємствам необхідна допомога в проведенні стратегічного аналізу макро- та мікросередовища, а також спеціальні методи дослідження внутрішнього середовища.

Ще одна серйозна проблема – дефіцит необхідної інформації. Як відомо, ефективність управління багато в чому залежить від інформаційного випередження. У сільському господарстві отримання релевантної, об'єктивної і репрезентативної інформації є також нелегким завданням. Органи державної статистики збирають обмежений обсяг даних, причому не завжди високої

якості.

А. Томпсон і А. Стрікленд відзначають, що найскладнішим етапом стратегічного аналізу витрат є не вибір методики, а одержання інформації про витрати і про організацію роботи інших підприємств. Це змусило консалтингові компанії та Раду з еталонними методиками при Інституті стратегічного планування (США) приступити до збору інформації та досліджень у галузі порівняльного аналізу і поширення кращих прикладів ділової практики, не розкриваючи при цьому джерел вихідних даних [14].

Таким чином, з огляду на значимість стратегії зниження витрат для підприємств аграрного сектора, одним з найбільш важливих завдань центру є збір об'єктивної інформації про витрати на виробництво основних видів сільськогосподарської продукції, а також розробка ефективного інструментарію управління витратами. До таких інструментів належать методи контролінгу, адаптовані до особливостей сільськогосподарського виробництва, система галузевих нормативів, прив'язаних до місцевих умов, рекомендації щодо раціональної організації центрів відповідальності на підприємствах і т.д.

У сучасних умовах для сільськогосподарських підприємств актуальною є стратегія диверсифікованого зростання. Успішне розширення асортименту продукції, що виробляється, можливо тільки за умови хорошого знання кон'юнктури і прогнозу тенденцій змін на цільових ринках, особливо у тому випадку, коли ці ринки є абсолютно новими для підприємства, яке диверсифікує свою діяльність.

Центр підтримки стратегічного управління може надати допомогу підприємствам у дослідженні ринкової кон'юнктури. Для цього фахівці рекомендують побудову так званої «карти галузі». Ідея цього методу полягає у класичній концепції М. Портера про вплив п'яти конкурентних сил. У сільському господарстві, де існують значні відмінності в умовах функціонування окремих ринків, карти доцільно розробляти для кожного виду продукту в рамках однієї галузі ([ссылка на Портера?](#)).

Карта – це блок-схема, до якої заносяться факти, що стосуються галузі.

Дана методика як аналітичний і комунікаційний інструмент сприяє з'ясуванню структури галузевого середовища, конкурентних сил, які визначають діяльність організацій-товаровиробників. Схематичним поданням галузі можна скористатися динамічно, тобто продумати можливі шляхи зміни несприятливих тенденцій, знайти сили, здатні ініціювати такі зміни. Для побудови карти необхідний великий обсяг інформації, зібрати і проаналізувати який можуть фахівці центру підтримки стратегічного управління.

Таким чином, перед центром підтримки стратегічного управління може стояти певний ряд завдань, перелік яких, а також методи їх вирішення представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрямки роботи регіонального центру підтримки стратегічного управління

Задачі	Методи
Аналіз стану і тенденцій розвитку сільськогосподарського виробництва в регіоні, вивчення стратегічного потенціалу підприємств	SWOT - аналіз, статистичні методи (групування, трендовий і кореляційно-регресійний аналіз і т.д.)
Прогноз макроекономічних та галузевих змін в умовах господарювання	Експертні опитування, PEST - аналіз, побудова «сітки впливу», сценарне моделювання
Виділення регіональних стратегічних зон господарювання, розробка стратегічних альтернатив в рамках регіональної та районних стратегій розвитку АПК, визначення варіантів галузевої структури і оцінка ризику при зміні спеціалізації	Експертні опитування, евристичні методи, розрахунково-конструктивні методи, побудова портфельних матриць стратегічного аналізу
Вивчення і оцінка практики планування та реалізації стратегічних планів на господарському, районному, регіональному рівнях	Анкетування, експертні опитування, контент-аналіз
Аналіз діяльності підприємств-конкурентів	Бенчмаркінг, методика ключових факторів успіху
Дослідження окремих ринків сільськогосподарської продукції, рекомендації щодо диверсифікації	Методи маркетингових досліджень, побудова «карт галузей»
Розробка інструментарію управління витратами	Методи контролінгу (управлінського обліку), нормативне планування

Джерело: власні дослідження автора.

Пропонований у таблиці список напрямів роботи регіонального центру підтримки стратегічного управління не є вичерпним і повинен доповнюватися з урахуванням побажань сільгосптоваровиробників, а також фахівців органів управління районними АПК.

Для того, щоби центр підтримки стратегічного управління став дійсно каталізатором формування галузевого стратегічного планування як цілісної системи, необхідно забезпечити зв'язок між стратегічними процесами, які відбуваються на різних рівнях. При цьому базою для роботи центру має стати інформаційно-аналітична система підтримки прийняття стратегічних рішень, схема побудови якої наведена на рис. 1

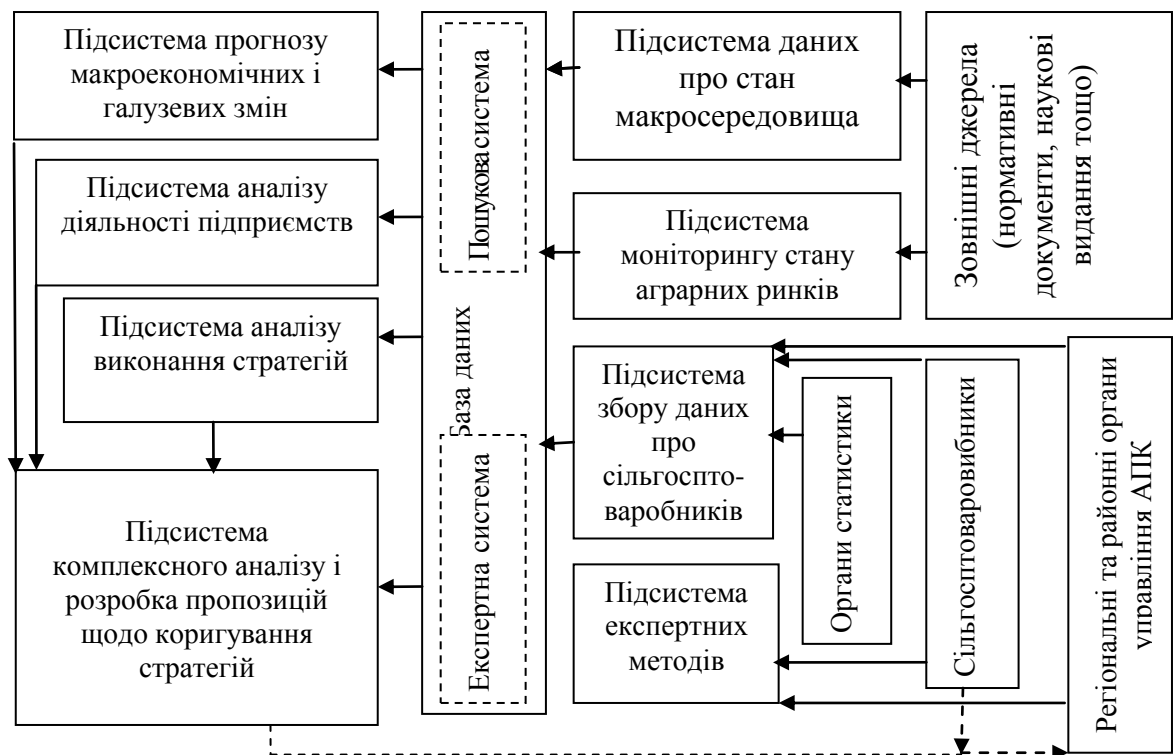


Рис. 1. Схема побудови інформаційно-аналітичної системи центру підтримки стратегічного управління

Джерело: власна розробка автора.

У рамках інформаційно-аналітичної системи може здійснюватися не тільки збір, обробка та аналіз інформації **про виконання стратегічних планів сільськогосподарських підприємств і програм розвитку районних АПК, а також (здесь пропущено слово) про тенденції розвитку галузі.** Кінцева мета роботи центру – формулювання пропозицій для коригування господарських стратегій і стратегій на районному та регіональному рівнях, підтримка вертикалі **державного впливу(так вроде бы государство не вмешивается в деятельность предприятий!)** на економічну діяльність сільськогосподарських

підприємств.

По кожному з напрямків своєї роботи, перерахованих в системі, фахівці центру надаватимуть консультативну допомогу сільгосптоваровиробників і співробітників регіональних і районних органів управління АПК, а також забезпечуватимуть їх необхідною інформацією, у тому числі й освітнього характеру. При вході в систему користувачеві, який має відповідне право доступу, мають бути надані інформаційні ресурси з бази даних, структуровані конкретно під його запит. Тому всі потенційні користувачі системи повинні бути розбиті на групи, які розрізняються видами затребуваної ними інформації. Зокрема, запропоновані інформаційні ресурси можуть бути диференційовані по конкретній території, на якій розташовуються сільгосптоваровиробники. Користувачі повинні мати можливість організації пошуку за допомогою спеціальної пошукової системи.

Надалі при подальшому розвитку інформаційно-аналітична система може набути статусу системи інтелектуальної підтримки стратегічних рішень, яка буде містити банк типових алгоритмічних рішень для формалізованих господарських завдань різного типу (оптимізаційних, оцінки інвестиційних проектів, оцінки виникнення ризикових ситуацій і т.д.), а також експертну систему – базу знань, що містить накопичену фахівцями інформацію у відповідній предметній області. На перших етапах роботи одним з найважливіших питань, в якому фахівці центру можуть допомогти сільгосптоваровиробникам, є формування базової стратегії підприємства.

Висновки. Таким чином, нами обґрунтовано необхідність створення спеціального органу стратегічного планування, який буде професійно займатися збором, зберіганням, узагальненням, переробкою і координацією відповідної стратегічної інформації, яким може стати регіональний центр підтримки стратегічного управління, що включає спеціалізовану інформаційно-аналітичну систему. (И что, собрали информацию, а дальше??? Следует окончить Вашу мысль, как это повлияет на деятельность предприятий, к чему приведёт создание предлагаемого Вами центра) До функцій центру відносяться

також: розробка інструментарних засобів для стратегічного планування на підприємствах, побудова сценарних прогнозів розвитку галузі, проведення консультацій, видання та розповсюдження інформаційних матеріалів, проведення семінарів і демонстраційних заходів тощо.

Список літератури

1. Гросул В. А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1 (1). – С. 201–205.
2. Друкер П. Менеджмент: перевод с англійського / П. Друкер, Д. Макьярелло. – Москва: Издательский дом "Вильямс", 2010. – 704 с.
3. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.А. Євчук // Економіка АПК. — 2011. — № 9. — С. 103—107.
4. Куденко Н. В. Процес стратегічного маркетингу / Н. В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу. – Суми : ТОВ «ТД „Папірус”», 2011. – С. 110–113.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2006. — 152 с
6. Лесечко М.Д. Стратегічне планування / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. — 76 с
7. Малиновський Ю. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві / Ю. В. Малиновський, І. П. Малиновський, Д. Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.11. – С. 271–277.
8. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. — К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції "Стандарт"), 2008. — 412 с
9. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. — К.: Основи, 1998. — 390 с
10. Рябик Г.Є. Стратегічне планування формування та використання конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності конкурентного середовища. // Економічний простір – № 56/2 – 2011. – С. 241-250
11. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств/ С.Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2010. — № 1(26). — С. 84-92.
12. Семин А. Стратегическое планирование и управление в системе регионального агропромышленного комплекса / А. Семин // АПК: экономика, управление. — 2008. — № 1. — С. 18—23.
13. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. — К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2004. — 244 с.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд – М.: Вильямс, 2009. – 307с.
15. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баяра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128 с.
16. Ansoff I. H. Implanting Strategies Management. – New York: Prentice Hall International, 1984. - 818 p
17. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic Marketing: Planning and Control. - Taylor & Francis – 2008, 352 p.
18. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. - Harvard Business School Press. - Boston (Mass.). - 2004. – 244p.
19. McGee J. The Blackwell Encyclopedia of Management: Strategic Management Wiley-Blackwell, 2006 - 440 p.
20. Syrett M. Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target. - Profile Books, 2008. - 164 p.
21. Whalley A. Strategic Marketing, - BoBoCoAe, AW & Ventus Publishing ApS, 2010 - 121 p

References

1. Grosul, V.A. (2012), "Marketing strategic planning at the enterprise" Ekonomichna strategiya i perspektivi rozvitku sferi torgivli ta poslug, issue 3(2), pp. 201–205
2. Druker P. (2010) Menedzhment: perevod s anglijskogo [Management], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.
3. Yevchuk, L.A. (2011), "Strategic management as a mechanism to ensure the competitiveness of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 103—107.
4. Kudenko, N.V. (2011), "Strategic Marketing Process", Marketing innovacij i innovacii v marketing, issue 9, pp. 110–113.
5. Kudenko, N.V. (2006), Stratehichnyi menedzhment, [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 152p.
6. Lesechko, M.D. and Rudnits'ka, R.M. (2004), Stratehichne planuvannia [Strategic planning], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.
7. Malinovsky, J.V. (2012), "Strategic planning of marketing activities on business", Naukovij visnik nltu Ukraïni, issue 22.11, pp. 271–277.
8. Mintsberh, H. (2008), Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia [The rise and fall of strategic planning], Vydav/ nytstvo Oleksiia Kapusty (pidrozdil Ahentsii "Standart", Kyiv, Ukraine.
9. Porter, M.E. (1998), Stratehiia konkurentsii [Com/petitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
10. Ryabuk, G.E. (2011), "Strategic planning development and use of competitive advantage in an uncertain competitive environment", Ekonomichnij prostir, issue 56/2, pp. 241-250.
11. Semenyuk, S (2010), "Marketing planning of enterprises", Galits'kiy ekonomichnij visnik, issue 1(26), pp. 84-92.
12. Semyn, A. (2008), "Strategic planning and management in the system of regional agriculture", APK: ekonomyka, upravlenye, vol. 1, pp. 18—23.
13. Smolin, I.V. (2004), Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii [Strategic planning of Organization Development],

Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no/ekono/ michnyj universytet, Kyiv, Ukraine.

14. Tompson, A., Striklend, A. (2009), Stratekhichnyi menedzhment, [Strategic management], Vilyams, Moscow, Russia, 307p.
15. Ciba, T.E., Sokur, M.I., Bayura, V.I. (2007), Marketingove planuvannya: navchalnij posibnik, [Marketing planning], Centr uchbovoi literaturi, Kiev, Ukraine, 128p.
16. Ansoff, I. H. (1984), Implanting Strategies Management, New York: Prentice Hall International, USA, 818 p
17. Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R. (2008), Strategic Marketing: Planning and Control, Taylor & francis , USA, 352 p.
18. Hamel, G., Prahalad, C. K. (2004), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), USA, 244p.
19. McGee, J. (2006), The Blackwell Encyclopedia of Management: Strategic Management Wiley-Blackwell, USA, 440 p.
20. Syrett, M. (2008), Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target, Profile Books, USA, 164 p.
21. Whalley, A. (2010), Strategic Marketing, BoBoCoAe, AW & Ventus Publishing ApS, USA, 121 p