**Юрій Едуард Олександрович. . Методичне забезпечення стратегічного планування та фінансових можливостей реалізації стратегії : Дис... канд. наук: 08.06.01 – 2007**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | *Юрій Є.О. Методичне забезпечення стратегічного планування та фінансових можливостей реалізації стратегії.* Рукопис. к.е.н. 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами, Національний університет харчових технологій, Київ, 2006 рік.  Стратегічне планування визначене як процес формування загальних цілей організації та відповідних йому функціональних стратегічних цілей, розроблених з врахуванням ресурсних можливостей підприємства, та направлених на ефективну реалізацію загальних цілей. Стратегічними цілями підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності зовнішнього середовища є: концентрування на привабливих ринках; збільшення ринкового сегменту; утримання існуючих ринкових позицій.  Фінансові цілі виступають як основні функціональні стратегічні цілі досягнення яких можна забезпечити шляхом дотримання необхідних параметрів фінансового стану підприємства, який визначається групою фінансових показників. Поєднання концепції часових горизонтів з методикою фінансового планування при розробці стратегій розвитку дало можливість визначити стратегічні цілі, які б забезпечили стабільні тенденції розвитку підприємства в поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. За результатами отриманих значень фінансових показників в межах різних часових періодів фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, нестійкий або кризовий.  Розроблення заходів щодо покращення існуючого стану підприємства доцільно здійснювати також за допомогою концепції горизонтів росту  З врахуванням запропонованих розробок стратегічне планування розглядається як п’ятирівнева процедура, яка базується на виконанні наступних етапів: аналіз існуючого стану підприємства, визначення потенціалу підприємства, визначення можливих напрямів стратегічного розвитку, планування реалізації стратегії, реалізація стратегії. | |
| |  | | --- | | Проведені в дисертаційній роботі дослідження методичних підходів до стратегічного планування з позицій врахування фінансових можливостей підприємств дали підстави для формулювання ряду нових наукових положень, висновків та рекомендацій:  1. Дослідивши теоретичні та методологічні розробки сутності стратегії підприємства, автором досліджена роль планування в забезпеченні процесу розробки та реалізації стратегії та розроблена система підтримки реалізації загальної стратегії шляхом формування адекватних функціональних та фінансових стратегій. Стратегічне планування визначене автором як процес формування загальних цілей організації та відповідних йому функціональних стратегічних цілей, розроблених із врахуванням ресурсних можливостей підприємства, направлених на ефективну реалізацію загальних цілей.  2. Головною проблемою при узгодженості всіх цілей зацікавлених сторін виступає пошук таких параметрів розвитку організації, які б дозволили досягати задоволення потреб кожного учасника стратегічного процесу. Таким об’єднуючим чинником для всіх учасників можуть стати фінансові цілі. Саме фінансові цілі є рушієм попиту та пропозиції, саме фінансові цілі виступають орієнтиром при вкладанні капіталу, крім того, одним із самих сильних мотивів до ефективної праці виступають фінансові цілі окремих співробітників підприємства.  Досягнення фінансових цілей всіх учасників стратегічного процесу можна забезпечити шляхом дотримання необхідних параметрів фінансового стану підприємства, який визначається групою фінансових показників. Ці показники будуть характеризувати ступінь досяжності стратегічних цілей на кожному із ієрархічних рівнів формування стратегічних цілей. Поєднати всі цілі учасників стратегічного процесу можна за допомогою показника економічної доданої вартості.  3. Фінансовий план виступає головним інструментом забезпечення реалізації стратегії. Фінансове планування, на відміну від стратегічного плану організації, виходить із аналізу наявних можливостей внутрішнього середовища організації із подальшим вивченням можливостей зовнішнього середовища, а не навпаки.  4. Поєднання концепції часових горизонтів із методикою фінансового планування при розробці стратегій розвитку дало можливість визначити стратегічні цілі, які забезпечують стабільні тенденції розвитку підприємства в поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. Серед цілей поточного періоду для підприємств харчової промисловості пріоритетними мають бути утримування існуючих ринкових позицій, середньострокових - збільшення ринкового сегменту, довгострокових - концентрування на привабливих ринках.  5. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємств дав можливість встановити, що: олійно-жирова промисловість відноситься до тих галузей, які працюють в умовах високої невизначеності, оскільки кількість факторів та швидкість їх зміни є високою; кондитерська промисловість потерпає від насиченості внутрішніх ринків, великої кількості виробників аналогічної продукції, високої концентрації ринку, залежності від зовнішньоторговельної політики, що впливає на ефективність діяльності підприємств галузі та може стати причиною подальшої структуризації в галузі.  6. Поєднання теоретико-методологічних підходів стратегічного управління та результатів дослідження стану невизначеності в галузях харчової промисловості дало можливість визначити стратегії розвитку підприємств аналізованих галузей. Так, для підприємств з високою та середньою невизначеністю рекомендовано в своєму розвитку орієнтуватися на стратегії внутрішнього (концентрація, диференціація, розробка нових видів продукції, оновлення продукції) та зовнішнього зростання ( інтеграція, поглинання, купівля активів за кордоном).  7. Стратегічний розвиток підприємства залежить від можливостей фінансування та вибору схеми фінансування, які в свою чергу визначаються показниками фінансового стану. Показники фінансового стану підприємства характеризують його фінансові можливості в різні часові періоди.  8. За результатами отриманих значень фінансових показників в межах різних часових періодів фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, нестійкий або кризовий. Стійкий фінансовий стан мають підприємства, фінансові показники яких в короткостроковому, поточному та середньостроковому періодах мають значення не менше нормативних, або мають місце незначні відхилення від нормативу в короткостроковому періоді. Нестійкий фінансовий стан характерний для підприємств, показники фінансового стану яких в короткостроковому та поточному періодах менше допустимих значень. Кризовий стан характеризується відхиленням від допустимого значення більшості показників в усіх трьох часових горизонтах. Використання запропонованої градації фінансових показників за трьома часовими горизонтами: короткостроковим, поточним та середньостроковим на підприємствах харчової промисловості дасть можливість оцінити їх фінансовий стан та розробити відповідні їх стану стратегії розвитку.  9. Визначення фази кризи для підприємства повинно супроводжуватися визначенням можливості відновлення його платоспроможності. За можливістю відновлення платоспроможності фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як такий, при якому платоспроможність може бути відновлена, може бути втрачена, може мати абсолютну неплатоспроможність. Оцінку можливості відновлення платоспроможності слід проводити за аналізом системи фінансових та економічних показників в межах часових горизонтів. У випадку можливості відновлення платоспроможності підприємства доцільно розробити систему антикризових заходів, які дозволять досягти стабілізації стану підприємства.  10. Антикризове управління представляє систему особливих взаємовідносин всередині підприємства та із зовнішніми зацікавленими особами. Складовими успіху будь-якого антикризового управління є: стратегія, грошові кошти для реалізації антикризових заходів, контроль за реалізацією заходів. Серед стратегій антикризового управління найпоширенішими є: стратегії зниження витрат, стратегія повороту, кризовий реінжиніринг, стратегія виходу. Контроль за реалізацією стратегій антикризового управління здійснюється шляхом дотримання процедур управління. Жорстке дотримання процедури антикризового управління в сукупності з реалізацією вдало обраних стратегій такого управління дає можливість відновити ефективність діяльності підприємства і перейти до реалізації стратегій сталого розвитку.  11. Запропонований підхід до здійснення стратегічного планування побудовано на п’ятирівневій системі, яка передбачає виконання наступних етапів: аналіз існуючого стану підприємства, визначення потенціалу підприємства, визначення можливих напрямів стратегічного розвитку, планування реалізації стратегії, реалізація стратегії. Застосування запропонованого алгоритму стратегічного планування дасть можливість оцінити існуючий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити адекватність тактичних рішень та ймовірність досягнення ними стратегічних цілей. | |