

УДК 658:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-7>**Трішкіна Н.І.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі,
логістики та готельно-ресторанної справи,Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1883-3540>**Nina Trishkina**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

МЕХАНІЗМ ЗБАЛАНСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ТАКТИЧНИХ ЦІЛЕЙ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ЛАНЦЮГА

MECHANISM FOR BALANCING STRATEGIC AND TACTICAL GOALS OF THE PRODUCTION AND TRADE CHAIN

Анотація. Метою статті є розробка механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга як системи управління, що направляє роботу всіх підрозділів для виконання поставлених цілей і пристосування до ринкових змін. У статті викладено авторське бачення формування механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга в сучасних умовах країни. Представлені складові виробничо-торговельного ланцюга. Запропоновані основні принципи які формують та сприяють функціонуванню виробничо-торговельному ланцюгу як системі. Досліджено трактування термінів «ціль» та «планування». Охарактеризовано стратегічне та тактичне планування у виробничо-торговельному ланцюгу підприємства. Доведено необхідність збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга. Запропоновано механізм збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга який передбачає адаптацію до зовнішнього та внутрішнього середовища, ґрунтується на створення етапів для гармонійної координації потокових активів, встановлює критерії для розв'язання можливих протиріч та адаптує прогностичні показники підприємства до сучасних реалій. Наукова новизна полягає в тому, що теоретичної розробленості цієї важливої теми, яка б урахувала особливості економіки України і специфіку такої сфери діяльності як виробничо-торговельна, ще недостатній. Практичне значення одержаних результатів в тому, що глибокі наукові дослідження з питань управління стратегічними та тактичними цілями підприємства, перш за все їх збалансування, в сучасних умовах розвитку української економіки можуть бути використані діючими підприємствами які мають виробничо-торговельний ланцюг, а також використані для подальшого наукового дослідження теоретичних та практичних проблем. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що запропонований механізм збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга сприятиме вирішенню фундаментальних питань не тільки фінансових ресурсів, але й удосконаленню організаційної структури підприємства, управлінню матеріальними потоками, розширенню та збереженню ефективних партнерських зв'язків. Цілком очевидно, що запропонований механізм збалансування стратегічних та тактичних цілей повинен змінюватися і пристосовуватися до умов, що змінюються. Він створює основу для стратегічних та тактичних планів, основне призначення яких полягає у виборі дій і засобів для досягнення головної цілі підприємства.

Ключові слова: виробництво, підприємство, поточні цілі, стратегія, стратегічні цілі, торгівля, торговельний ланцюг, управління.

Abstract. The article is aimed at developing a mechanism for balancing the strategic and tactical goals of the production and trade chain as a management system that directs the work of all units to achieve the set goals and adapt to market changes. The article presents the author's vision of formation of a mechanism for balancing strategic and tactical goals of the production and trade chain in the current conditions of the country. The paper presents an analysis of the components that comprise the production and trade chain. The article puts forward the fundamental principles that underpin and enable the functioning of the production and trade chain as a system. The interpretation of the terms "goal" and "planning" is examined. This paper presents a characterisation of the strategic and tactical planning that occurs within the production and trade chain of an enterprise. The author proves the need to balance the strategic and tactical goals of the production and trade chain. The research proposes a mechanism for balancing the strategic and tactical goals of the production and trade chain, which provides for adaptation to the external and internal environment, is based on the creation of stages for harmonious coordination of flowing assets, establishes criteria for resolving possible contradictions and adapts the forecast indicators of the enterprise to modern realities. The scientific novelty lies in the fact that the theoretical development of this important topic, which would take into account the peculiarities of the Ukrainian economy and the specifics of such a sphere of activity as production and trade, is still insufficient. The practical significance of the results obtained is that in-depth scientific research on the management of strategic and tactical goals of an enterprise, especially their balancing, in the current conditions of development of the Ukrainian economy can be used by existing enterprises with a production and trade chain, as well as used for further scientific research of theoretical and practical problems. The conducted research allows to conclude that the proposed mechanism for balancing strategic and tactical goals of the production and trade chain will help to solve fundamental issues not only of financial resources, but also of improving the organisational structure of the enterprise, managing material flows, expanding and maintaining effective partnerships. It is apparent that the proposed mechanism for balancing strategic and tactical goals should be modified and adapted to changing conditions. It creates the basis for strategic and tactical plans, the main purpose of which is to select actions and means to achieve the main goal of the enterprise.

Keywords: production, enterprise, current goals, strategy, strategic goals, trade, trade chain, management.

Постановка проблеми. Діяльність підприємств у виробничо-торговельному ланцюгу направлена на виконання завдань, що сприяють ефективному та стабільному розвитку підприємства, та виконанні його загальної функціональної цілі. Однією з важливіших умов успішного функціонування виробничо-торговельного ланцюга у цілому є збалансування стратегічних та тактичних цілей підприємства. Таке збалансування сприятиме розширенню масштабів господарської діяльності підприємства на сучасному етапі, а також зміцнить взаємозв'язки у процесах управління технологічними, матеріальними та грошовими потоками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання формування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга стали об'єктом дослідження визнаних фахівців і висвітлені в роботах таких вчених, як З.М. Андрушкевич, Г.Дж. Болт, С.В. Ковальчук, Ф. Котлер, А.А. Мазаракі, А. Маршалл, М. Портер, К. Л. Семенов, Т.В. Шталь. Проте, незважаючи на наукові публікації із зазначеної теми, розробленого механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга з урахуванням особливостей розвитку економіки України висвітлені недостатньо. Отже, рівень теоретичної розробленості цієї важливої теми, яка б урахувала особливості економіки України і специфіку такої сфери діяльності як виробничо-торговельна, ще недостатній. Практика показує, що потрібні глибокі наукові дослідження з питань управління стратегічними та тактичними цілями підприємства, перш за все їх збалансування, в сучасних умовах розвитку української економіки.

Метою статті є розробка механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга як системи управління, що направляє роботу всіх підрозділів для виконання поставлених цілей і пристосування до ринкових змін.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах в період нестабільних економічних відносин задачі управління виробничо-торговельним ланцюгом ускладнилися та стали багатогранними. Управління направляє роботу всіх підрозділів підприємства на виконання головної мети підприємства, а також на реалізацію визначених цілей, як стратегічних так і тактичних.

Головна мета підприємства, яке займається як виробництвом так і збутом продукції – це задовільнити попит населення та потреби ринку в конкретних видах продукції та отримати максимальний прибуток.

Виробничо-торговельний ланцюг – це складна система, яка не тільки створює матеріальні та суспільна блага, вона також займається товарообігом, що сприяє обміну товару на гроші та переходить від виробництва до споживання. Складовими виробничо-торговельного ланцюга є виробниче підприємство, логістичні центри, підприємства торгівлі, постачальники та споживачі різних рівнів та контрагенти.

Виробничо-торговельний ланцюг як складна система формується та функціонує на основі конкретних принципів. Принципи підприємства діють взаємопов'язано. До основних принципів належать:

- принцип єдності,
- принцип науковості,
- принцип гнучкості,
- принцип системності,

- принцип точності,
- принцип оптимальності,
- принцип безперервності.

Враховуючи вище вказані принципи підприємство може формувати стратегічні цілі, які потім розподілити на тактичні.

Ціль, за філософським трактування, це передчуття свідомості результату, на досягнення якого спрямовані дії. В якості безпосереднього мотиву ціль направляє і регулює дії, пронизує практику як внутрішній закон, якому людина підпорядковує свою волю. Ціль відображає активну сторону людської свідомості, повинна знаходитися у відповідності до об'єктивних законів, реальних можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища і самого суб'єкта. У цілеспрямованій діяльності особистості знаходить свій прояв діалектичний взаємозв'язок між свободою та необхідністю. Ціль може стати силою, що змінює дійсність, тільки у взаємодії з певними засобами, необхідними для її практичної реалізації.

Планування – це визначений порядок дій, який сприяє досягненню поставленої цілі.

Отже, можемо зазначити, що «планування» це вужче поняття у порівнянні з поняттям «ціль».

Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити [1]. Підприємство, яке працює в режимі стратегічного управління може забезпечувати використання стратегій у безперервному форматі. Однак запровадження стратегій мають свої особливості, які сприятимуть ефективному досягненню стратегічних цілей у разі їх урахування, або – перешкоджати цьому.

Тактична ціль – це дія, спрямована на короткостроковий бажаний результат конкретної діяльності, завдання або загальної мети.

Зв'язок стратегічних та тактичних цілей сприяє розробці стратегічних та тактичних планів і забезпечує координацію, розподілення відповідальності, встановлення обсягів завдань, вдосконалення організаційної структури, пропорційний розвиток підприємства. Практика показує, що виконання планів базується на сформованому зворотному зв'язку, який сприяє безперервній координації стратегічного процесу на підприємстві.

Стратегічне планування – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити [1].

Основними чинниками, що впливають на якість виконання стратегічних планів є фактори внутрішнього середовища та фактори зовнішнього середовища. Аналіз виконання планів дозволяє виявити переваги і недоліки в діяльності виробничо-торговельного ланцюга. Проведений аналіз висвітлює зворотній зв'язок, що характеризує досягнення (або ні) очікувань від реалізації стратегії. В свою чергу висвітлений зворотній зв'язок досліджуємо як зворотній зв'язок процесу планування і зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем.

Отже, стратегічний план та його виконання є одним цілим, яке треба розглядати як багатогранну, комплекс-

сну форму організації діяльності працівників, вірно враховуючи та координуючи їх діяльність.

Добре складений стратегічний план, який не досить досконало виконаний, зменшує результативність підприємства. Але й бездоганно виконаний поганий стратегічний план, що є базованим на необгрунтованих, невизначених стратегіях не може забезпечити високі результати, успіх [4].

Механізм виконання стратегічних планів здійснюється за допомогою розроблених тактичних та оперативних планів.

Тактичний план підприємства – це сукупність кількісних та якісних завдань, що конкретизують і доповнюють її стратегічний план на коротший проміжок часу. Тактичний план оформлюється у вигляді організаційного плану з відображенням конкретних виконавців та термінів виконання.

Ефективність виконання тактичного плану залежить від того, як його виконують. Запропонована менеджером прекрасна ідея не буде запроваджена через недобросовісне виконання своїх обов'язків підлеглих. Необхідно зазначити, що виконання поставлених планів і завдань залежить від низки факторів. По-перше, менеджер повинен оцінити можливі варіанти виконання поставлених завдань з урахуванням головної мети, якої потрібно досягти. По-друге, запевнитись, що працівник відповідальний за виконання завдання, має всю необхідну інформацію та достатньо ресурсів для виконання поставленої роботи. Лінійні зв'язки підпорядкованості, що діють при наявності декількох рівнів управління та комунікативні зв'язки між різними підрозділами одного рівня чи працівниками на підприємстві, які не залежать один від одного сприятимуть мінімізації конфліктів та неузгодженості. Також, менеджер повинен здійснювати моніторинг поточної діяльності працівників.

Доцільно нагадати, що стратегічний підхід розроблений у військовій сфері, з якої він був запозиченим Карлом фон Клаузевіцем у книзі «Принципи ведення війни» визначив три рівні процесів ведення бойових дій, які забезпечують керованість війська та перемогу у війні: стратегія, тактика та безпосередньо бойові дії. Забезпечення цілісності управління підприємством теж потребує взаємозв'язку стратегії, тактики та поточних дій [2].

Сформовані стратегічні цілі сприяють формуванню тактичних цілей які характеризуються системною та комплексною оцінкою, організацією та управлінням виконання поставлених цілей. Якісне виконання тактичних цілей задовольняють кінцевого споживача і забезпечує достойні ринкові позиції та конкурентні переваги підприємства на ринку. Однак, виконання тактичних цілей повинно здійснюватися у постійному моніторингу за реалізацією стратегії з точки зору коректності її виконання, результативності та пристосованості до змін як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Французький вчений Ле Муань пропонує розглянути зв'язки між рівнями процесу управління і типом рішення наступним чином [3]:

– при стратегічному плануванні пропонуються типи рішень: придбання підприємства, розташування підприємства або торговельної точки, розробка та випуск нової продукції;

– при тактичному плануванні пропонуються типи рішень: процес технічного переобладнання придбаного підприємства, аналіз змін собівартості продукції та витрат на виробництво у новій мережі, встановлення диференційованої оплати за розробку;

– при поточному плануванні або дії пропонуються типи рішень: заміна неплатоспроможних клієнтів, визначення маршрутів доставки товарів.

Формування механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга починається на етапі аналізу виробничого потенціалу та наявної організаційної компоненти підприємства. Це здійснюється з метою, щоб з'ясувати, які підходи використати для досягнення ефективного виконання дій, передбачених планом та виконання поставленої цілі. Проведений аналіз дозволить відобразити складові підприємства, які залишаться без змін, які треба удосконалити або змінити, а також ті, які необхідно вже ліквідувати. Така цілеспрямована діяльність активізує роль адміністративної функції та перетворить стратегічну ціль у тактичну. Збалансування стратегічних та тактичних цілей підприємства повинно враховувати:

- строки виконання;
- мати орієнтацію на підприємство і направлені на покращення використання ресурсів і можливого задіяння резервів;
- мати конкретне вираження бажаних результатів;
- кількісно вимірюватися і бути однозначними і багатозначними.

Аналіз виробничо-торговельного ланцюга, формування ефективної організаційної структури управління фінансовими та матеріальними ресурсами, оптимізація системи управління товарними запасами сприятиме інтеграції між різними функціями процесу управління фінансовими та матеріальними потоками на підприємстві.

Сформовані стратегічні та тактичні цілі підприємства інтерпретуються у вигляді планів та бюджетів ресурсного забезпечення з дотриманням балансу між тактичними та стратегічними видами діяльності. Здійснюється розробка інформаційних та звітних систем, які допомагають налагодженню системи ефективного контролю за процесом реалізації і при необхідності зміні або удосконаленні раніше поставленого завдання.

Враховуючи, що підприємство – це відкрита система, яка діє в динамічному оточенні, можна стверджувати, що дуже часто виникають обставини, котрі роблять коригування стратегічних та тактичних планів не тільки можливими, але й бажаними. Це відбувається в умовах, коли заплановані завдання не спрацьовують, іноді – коли в наявності помилки щодо прогнозування розвитку ситуації тощо. Причинами перегляду можуть бути зміни, які відбулися на підприємстві, внаслідок дій персоналу або форс-мажорних обставин. Зрештою всі підсистеми та елементи стратегічного та тактичного управління потенційно є об'єктами модифікації, різними за характером і масштабами. Внесення коректив – складний процес, який повинен бути ретельно описаний та пророблений, згідно з діючою системою розподілу прав, обов'язків та відповідальності у структурі управління підприємства. Взагалі, організаційна підтримка здійснення стратегій – це одна з головних умов досягнення результатів.

Запропонований механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга передбачає адаптацію до зовнішнього та внутрішнього середовища, ґрунтується на створенні етапів для гармонійної координації потокових активів, встановлює критерії для розв'язання можливих протиріч та адаптує прогностичні показники підприємства до сучасних реалій.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що запропонований механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей виробничо-торговельного ланцюга сприятиме вирішенню фундаментальних питань не тільки фінансових ресурсів, але й удосконаленню організаційної структури

підприємства, управлінню матеріальними потоками, розширенню та збереженню ефективних партнерських зв'язків. Цілком очевидно, що запропонований механізму збалансування стратегічних та тактичних цілей повинен змінюватися і пристосовуватися до умов, що змінюються. Він створює основу для стратегічних та тактичних планів, основне призначення яких полягає у виборі дій і засобів для досягнення головної цілі підприємства. Ринкова організація виробничо-торговельного ланцюга, принципи виробничо-торговельного ланцюга як системи, збалансування стратегічних та тактичних цілей підприємства, розглядаються як ключові категорії, базові умови ефективного економічного зростання підприємства і країни в цілому.

Бібліографічний список:

1. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм. URL: <https://buklib.net/books/27952/> (дата звернення: 13.08.2024).
2. Клаузевіц К. Принципи ведення війни. Київ : ВД Професіонал, 2023. 274 с.
3. Ру Д., Сульс Д. Управління / пер. з фр. Київ : Основи, 1995. 442 с.
4. Стратегічне планування. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 13.08.2024)

References:

1. Ensuring the implementation of strategic plans, projects and programs (2024) [Zabezpechennia vykonannia stratehichnykh planiv, proektiv ta prohram]. Available at: <https://buklib.net/books/27952/> (accessed August 13, 2024).
2. Klauzevits K. (2023). Principles of warfare [Pryntsyvy vedennia viiny]. Kyiv: VD Profesional.
3. Ru D., Sulie D. (1995) Management [Upravlinnia]. per. z fr. Kyiv : Osnovy.
4. Strategic planning (2024). [Stratehichne planuvannia] Vikipediia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (accessed August 13, 2024).

Стаття надійшла до редакції 30.08.2024