DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.74)

УДК 338.2

*В. В. Коненко,
к. е. н., старший викладач кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: 0000-0002-1525-7736
Д. В. Соколов,
старший викладач кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: 0000-0002-3237-0095*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*V. Konenko
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship and business
administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
D. Sokolov
Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship and business administration, O.M. Beketov
National University of Urban Economy in Kharkiv*

STRATEGIC PLANNING FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

У статті обґрунтовано, що комплексне створення програми розвитку підприємства і бізнес-проекту, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма аудиторіями потенційних клієнтів, реалізація протидіючих заходів по потенційним і явним загрозам діяльності підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги, що дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування. Систематизовано фактори, які впливають на результати функціонування сучасних підприємств, що дозволяє визначати можливі перспективи розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність впровадження концепції стратегічного планування функціонування та прогнозування розвитку підприємств. Проаналізовано основні принципи, які повинні бути враховані при розробці концепції стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств. Стратегію функціонування підприємства розглянуто як основу прийняття рішень про напрямок розвитку, що обирається для ведення бізнесу з урахуванням аналізу внутрішніх слабких і сильних сторін, зовнішніх загроз і можливостей. Проаналізовано основні управлінські функції стратегічного планування, що є інструментом, за допомогою якого приймаються ефективні управлінські рішення. Виділено чотири основних види управлінської діяльності, які використовуються при реалізації процесу стратегічного планування: стратегічне прогнозування, внутрішня координація, адаптація до зовнішнього середовища та розподіл ресурсів. Розроблено концепцію стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств.

The article substantiates that a comprehensive integrated program of enterprise development and business project, search for competitive advantages, interaction with all audiences of potential customers, implementation of countermeasures on potential and obvious threats to the enterprise and risks of loss of benefits, qualitative analysis of the competitive environment provide clear long-term competitive advantages that allow to make a significant innovative breakthrough in the development of the enterprise, to create a modern cross-border competitive business, the key function of management in which is strategic planning. The factors influencing the results of functioning of modern enterprises are systematized, which allows to determine the possible prospects of enterprise development. The necessity of introduction of the concept of strategic planning of functioning and forecasting of development of the enterprises is substantiated. It is proved that the strategy is a large comprehensive plan that is developed to achieve the goal of its operation and ensures the implementation of the mission of the object of management. The main stages of the strategic planning process are highlighted. The basic principles which should be considered at development of the concept of strategic planning of functioning and development of the enterprises are analyzed. The strategy of enterprise operation is considered as a basis for decision-making on the direction of development, chosen for doing business taking into account the analysis of internal weaknesses and strengths, external threats and opportunities. There are four main types of management activities that are used in the implementation of the strategic planning process: strategic forecasting, internal coordination, adaptation to the external environment and resource allocation. It is determined that the choice of strategy should be based on the analysis of opportunities and threats arising from outside, strengths and weaknesses within the enterprise, as well as a critical assessment of alternatives and options for future application of the strategy. The concept of strategic planning of functioning and development of enterprises is developed.

Ключові слова: *розвиток підприємства; стратегія; стратегічне планування; розвиток; ефективне функціонування; конкурентоспроможність; концепція стратегічного планування.*

Keywords: *enterprise development; strategy; strategic planning; development; effective functioning; competitiveness; concept of strategic planning.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Розвиток сучасного підприємництва завжди був пріоритетним напрямком розвитку економіки будь-якої країни. Актуальність підтримки і розвитку підприємництва обумовлена тим, що воно сприяє вирішенню найбільш важливих завдань держави: зниження безробіття, наповнення бюджету, задоволення запитів населення, підвищення якості продукції, що веде до розвитку економічної, інвестиційної, соціальної, інноваційної політики.

В умовах невизначеності на ефективність функціонування і конкурентоспроможності підприємницьких структур значно впливає якість розробленої і формалізованої стратегії, здатність топ-менеджменту забезпечити її реалізацію. Оскільки підприємці постійно зосереджені на вирішенні оперативних завдань, стратегічні питання залишаються, як правило, без належної уваги, що згодом негативно впливає на ринкове позиціонування і систему взаємовідносин всередині компанії.

У зв'язку з цим особливого значення набувають питання стратегічного планування та подальшого прогнозування функціонування підприємств, вирішення яких направлено на забезпечення моніторингу стану факторів зовнішнього середовища і оцінки їх впливу, визначення превентивних заходів щодо зниження їх негативного впливу, розробку стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств присвятили свої праці такі вчені, як І.О. Бланк [1], Н. М. Богацька, О. А. [2], Гафурова Ф.К. [3], В. Ф. Горячук [4] та інші. Літературний аналіз підтверджує факт недостатності вивчення і практичної апробації основних теоретико-методологічних аспектів стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши праці вітчизняних та зарубіжних вчених, були виявлені істотні досягнення в дослідженні стратегічного функціонування підприємств. Проте, в ході планування ефективного функціонування діючих підприємницьких структур особливо важливо виявити поточну стратегію підприємства, на основі якої можна визначити нові напрямки розвитку.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка концепції стратегічного планування

функціонування та розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі становлення економіки України спостерігається низький рівень ефективності функціонування підприємств, що обумовлює необхідність систематизації факторів зовнішнього середовища, які впливають на результати їх господарювання, і врахування їх впливу шляхом прогнозування, яке поєднує в собі пропозиції, що дозволяють визначити можливі перспективи розвитку.

Для активізації діяльності вітчизняних підприємств необхідним є впровадження концепції стратегічного планування функціонування та прогнозування розвитку (рис. 1).

Рис. 1. Концепція стратегічного планування і прогнозування розвитку підприємств

Прогнози, стратегічні та індикативні плани, програми і проекти, впроваджуються лише в тому випадку, якщо були сформовані на рівні держави. До того ж підприємницькі проекти складають основу, на якій ґрунтується можливість безперервного соціально-економічного та науково-технологічного розвитку [5].

Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників, їх моніторинг може стати основною стратегічного планування і прогнозування функціонування підприємства.

До **основних принципів**, які повинні бути враховані при побудові ефективного зворотного зв'язку відносяться принципи системності, якості, добровільності.

Перший принцип – системність. Підприємство має розглядатися як система з входом і виходом і відповідними елементами системи. Зазначений принцип буде відповідати традиційному розгляду підприємства як системи. Це дасть можливість використовувати методи і підходи, які використовуються при аналізі ефективності функціонування підприємства.

Другий принцип – якість. Якість інформації має бути наріжним каменем будь-якого статистичного спостереження. Неякісна інформація може призвести до небажаних негативних наслідків.

Третій принцип – добровільність. При здійсненні моніторингу інформація повинна надаватися добровільно та відповідати другому принципу – принципу якості. Нажаль, у законодавчій практиці наразі відсутнє поняття про добровільність надання інформації.

Перш за все, слід зауважити, що проведення моніторингу може набувати як активної, так і пасивної форми. Пасивний моніторинг передбачає простий збір інформації з подальшим накопиченням інформації, її

систематизацією, виведенням загальних закономірностей і розробкою політичних і економічних рішень, спрямованих на досягнення тих чи інших цілей.

Активний моніторинг передбачає впровадження механізму зворотного зв'язку. Саме використання активного моніторингу дозволить працювати в двох напрямках: не тільки збирати інформацію, а й активно впливати на ефективність функціонування.

П'ятий принцип – конфіденційність. Вся інформація має бути суто конфіденційною, закритою для зовнішнього користування. У деяких країнах при проведенні дослідження підприємства накладають великий штраф на інспекторів при порушенні конфіденційності інформації.

Стратегічне планування є невід'ємною частиною функціонування підприємства, і однією з функцій стратегічного управління, що спирається на принципи: реалістичності динамічності, альтернативності, безперервності, доцільності, економічності, комплексності та системності.

Процес здійснення стратегічного планування передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Постановка основної мети, заради якої функціонує підприємство і здійснюється його господарська діяльність.
2. Проведення оцінки навколишнього (зовнішнього) середовища діяльності економічного суб'єкта і факторів, що впливають на економічні результати діяльності.
3. Здійснення аналізу конкурентного середовища та оцінювання його впливу на функціонування підприємства.
4. Проведення порівняння фактичних результатів господарювання з досягненнями передових підприємств в регіоні та визначення конкурентної позиції на ринку.
5. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів, системи управління і ін.
6. Визначення місії підприємства і формування довгострокових цілей.
7. Моделювання сценарію розвитку підприємства з урахуванням ймовірності настання різновекторних подій.
8. Оцінка стратегічної альтернативи, а саме змін маркетингової позиції і каналів реалізації, розширення виробництва, використання якісних ресурсів.
9. Вибір і формулювання стратегії підприємства або стратегії
10. Побудова стратегічного плану і програми, що включають систему тактичних і оперативних дій, а також докладну програму заходів і графік робіт.
11. Формування стратегічного бюджету.

Ключовим етапом стратегічного планування функціонування є аналіз оточення підприємства, який, по суті, є процесом моніторингу оточення економічного суб'єкта з метою визначення існуючих і майбутніх шансів і загроз, які можуть впливати на їх здатність досягати поставленої мети. Підприємства, які постійно і комплексно досліджують своє оточення, готові до їх подолання, меншою мірою схильні до стресів і криз, забезпечуючи творчий і креативний підхід до управління [6]. Сигнали з оточення є підставою для раціонального планування майбутнього вибору стратегії.

Стратегія є основою прийняття рішень про напрямок розвитку, що обирається підприємством для ведення бізнесу. Вона створюється з урахуванням аналізу внутрішніх слабких і сильних сторін, зовнішніх загроз і можливостей, що обмежують напрямки роботи для досягнення мети [7].

На рис. 2 наведені основні управлінські функції стратегічного планування, яке є інструментом, за допомогою якого приймаються ефективні управлінські рішення.

Рис. 2. Основні управлінські функції стратегічного планування

При реалізації процесу стратегічного планування виділяють чотири види управлінської діяльності.

Стратегічне прогнозування передбачає постановку цілей розвитку і здійснюється на основі прогнозів розвитку діяльності підприємств в нестабільному зовнішньому середовищі.

Внутрішня координація забезпечує узгодженість дій по досягненню намічених цілей.

Адаптація до зовнішнього середовища спрямована на постійний облік усіх можливих змін в оточенні підприємства і гнучке реагування на них.

Розподіл ресурсів передбачає обмеженість виробничих ресурсів: управлінської здатності, матеріальних фондів і виробничого досвіду. Особливе місце займають кваліфіковані управлінські кадри.

Стратегія є великим комплексним планом, що розробляється для досягнення мети його функціонування і забезпечує реалізацію місії об'єкта управління. На рис. 3 наведено етапи стратегічного планування [8].

Рис. 3. Основні етапи процесу стратегічного планування

Підводячи підсумок всього вищесказаного, можна зробити узагальнюючий висновок про роль і значення стратегічного планування в менеджменті підприємства:

1. Спираючись на філософію місії компанії, стратегічне планування - це перманентний процес формалізації цілей підприємства і постановки коректних задач для виконання і наближення до мети.

2. Розробляються стратегічні плани з урахуванням загальних цілей підприємства без врахування впливу особистих мотивів менеджменту.

3. Стратегічне планування дає фундамент для реалізації управлінських рішень менеджменту.

4. Фундаментальною базою стратегічного планування виступають ключові етапи планування діяльності, директиви прийняття ключових рішень, постановка цілей.

5. Доведено тісний взаємозв'язок між стратегічним плануванням і ефективністю діяльності організації.

6. Ключовою метою підприємства має стати виконання місії, яка полягає у досягненні філософського сенсу існування самої компанії на ринку. Місія завжди є діловим орієнтиром, з яким менеджмент підприємства зв'язує всі управлінські рішення і коригує їх за потребою.

7. Вибір стратегії необхідно провести за результатами аналізу можливостей і загроз, що виникають ззовні, сильних і слабких сторін всередині підприємства, а також критичної оцінки альтернатив і варіантів застосування стратегії в майбутньому.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Комплексне створення програми розвитку підприємства і бізнес-проекту, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма аудиторіями потенційних клієнтів, реалізація протидіючих заходів по потенційним і явним загрозам діяльності підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги, що дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування.

Бібліографічний список.

1. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент [Текст]: підручник / І.О. Бланк. – К.: Ельга, 2008. – 722 с.
2. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 655-658.
3. Гафурова Ф.К. Тактический анализ экономического развития и конкурентоспособности региона // *ЭКЗИТ*. 2007. № 21 (191). С. 30-32.
4. Горячук В. Ф. Оцінка конкурентоспроможності регіонів України на основі результативного підходу // *Регіональна економіка*. 2011. № 1. С. 39 – 47.
5. Конкурентоспроможність економіки України: стан та перспективи підвищення : монографія / за ред. І. В. Крючкової. К. : Основа, 2007. 488 с.
6. Костецький В.В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). С. 135-145.
7. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. Полтава, 2012, 297 с.
8. Шваб Л. Економіка підприємства [навч. посібник]. К: Каравела, 2007. 416 с.

References.

1. Blank, I.O. (2008), *Finansovij menedzhment: pidruchnyk* [Financial management: textbook], El'ha, Kyiv,

Ukraine.

2. Bogatska, N. M. and O. A. Krychevska, (2016), "Organizational and economic mechanism of profitability of the enterprise", *Molodyi vchenyi*, vol. 12, pp. 655-658.

3. Gafurova, F.K. (2007), "Tactical analysis of economic development and competitiveness of region", *JeKZIT*, vol. 21 (191), pp. 30-32.

4. Horiachuk, V.F. (2011), "Estimation of competitiveness of regions of Ukraine on the basis of effective approach", *Rehional'na ekonomika*, vol. 1, pp. 39 – 47.

5. Kriuchkovoï, I.V. (2007), *Konkurentospromozhnist' ekonomiky Ukrainy: stan ta perspektyvy pidvyschennia : monohrafiia* [Competitiveness of economy of Ukraine: the state and prospects of increase : monograph], Osnova, Kyiv, Ukraine.

6. Kostecjkyj, V.V. (2010), "Essential-theoretical approaches to determining the financial support of the enterprise", *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (29), pp. 135-145.

7. Miklovda, V.P. *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu: epistomolohichni pidkhody ta praktychna problematyka: monohrafiia* [Strategic management a competitiveness: approaches and practical range of problems: Monograph], Poltava, Ukraine.

8. Shvab, L. (2007), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics], Karavela, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2021 р.