

УДК 65.014.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.8>**Бєлкін І.В.**

кандидат педагогічних наук, старший викладач
кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0403-8420>

Логоша Р.В.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6462-5083>

Трапаїдзе С.М.

кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8977-4616>

Belkin Ihor, Lohosha Roman, Trapaidze Sofiya
Vinnytsia National Agrarian University

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING IN UKRAINIAN ENTERPRISES AND POSSIBLE WAYS TO OVERCOME THEM

У науковій статті стратегічне планування підприємницької діяльності констатується як найважливіша складова його прогресу та потенціалу. Робиться чималий наголос на правильно вибраній стратегії, як запоруки успіху на ринку. Беручи до уваги весь проміжок часу розвитку економіки, підприємництво займало і займає ключове місце на ринку. І тому, безумовно важливим є факт його успішного функціонування. Оскільки, як уже було зазначено, стратегія роботи підприємства займає важливе місце у його розвитку та діяльності, поняттю «стратегічне планування» приділяється багатостороннє значення. Здійснюється різносторонній аналіз позицій стратегічного планування на сучасних підприємствах держави. Представлено та охарактеризовано ключові етапи стратегічного планування. Акцентовано увагу на сильних та слабких сторонах стратегічного планування. Запропоновано варіанти подолання негативних сторін у загальному процесі стратегічних планів у практичній діяльності роботи підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, результат, економіка, показник.

The main goal of this research is to determine the role, place and importance of strategic planning in the enterprise. To prove that it is the strategic plan that can give a positive result to the enterprise on the market. Strategic planning is the key to full success and the most efficient achievement of the desired results. The relevance of this topic is strategic planning as a process capable of ensuring, in the context of a global approach, the full-fledged operation of a modern market economy, the development of scientific and technological progress, and the provision of the needs of the population. The company's strategy is the basis of strategic planning, with the help of which the company weighs a complex of problems related to the purposeful reorientation of the production of new products and assortment, the introduction and use of new technologies, the development of marketing, the improvement of the company's management structure, timely and high-quality training and retraining of personnel. The article repeatedly emphasizes that the transition to market relations fundamentally changes views on strategic planning and the quality of the formation of enterprise strategies, which creates conditions for the best use of technology and human potential in the process of drawing up activity forecasts and future development plans, thereby increasing the effectiveness of such calculations. According to the key conclusions of the

article, under modern market conditions, new goals of the strategic plan are brought to the fore, considering it as a flexible plan, capable of reorganizing itself at any moment to new directions of activity in case of ineffectiveness of the existing ones. Therefore, characterizing the strategic plan as optimal, we prove that it is able to ensure minimum costs during implementation, provided that the entire mechanism of the process will complement each other. As a long-term plan, it creates favorable conditions for obtaining competitive advantages. All this speaks of the multifaceted nature of the tasks facing the company's strategy, the solution of which will allow us to answer the question of what needs to be done at the company in order to successfully manage it.

Key words: strategy, strategic planning, result, economy, indicator.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринку методи планування продовжують займати дедалі актуальніші позиції у створенні, майбутніх перспективах та повсякденній роботі підприємства. Говорячи сьогодні про планування у цілому, хочемо зазначити, що маркетинг пропонує чималу кількість різновидів його альтернатив та різновидів. І сьогодні ми хочемо зупинитися на такому виді планування як «стратегічне планування» на підприємствах нашої держави. З упевненістю констатуємо, що стратегічне планування позиціонує себе як мало не єдиний спосіб досягнення конкретних цілей підприємства, сприяє стабільності його діяльності, забезпечує побудові прогнозів, альтернатив та перспектив його функціонування у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи всі позиції процесу роботи підприємства, та чималу кількість опрацьованих нами літературних джерел, в чергове переконуємось, саме стратегічне планування дає можливість у кінцевому підсумку досягти підприємству поставлених цілей. Питанню стратегічного планування приділяли свою увагу чимала кількість різних науковців. Опираючись на матеріали вітчизняних представників тематики нашого дослідження, варто назвати імена В. Зінченка, М. Кизима, І. Отенка, А. Пилипенка. Не обминемо й увагою відомі праці іноземних науковців-дослідників, таких як І. Ансофф, П. Друкер, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чендлер. Позаяк, на нашу думку невирішеним так і залишаються сторони суттєвих прогалин стратегічного планування на підприємствах України, які у поєднанні із сучасними реаліями розвитку економіки та кризових політичних явищ країни приречують підприємство до банкрутства.

Постановка завдання. Метою даного дослідження являється аналітика досвіду використання стратегічного планування підприємницької діяльності, виділення ключових проблем та пошуку шляхів їх уникнення.

Виклад основного матеріалу. Як уже було зазначено нами вище, питанням стратегічного планування займалась і займається чимала кількість науковців та різного роду дослідників. Кожен із них висуває свої гіпотези, концепції, висновки. Ми ставимо собі за ціль проаналізувати спектр цих сторін та вивести загальну модель позиції стратегічного планування.

Отже, для початку, ще раз зупинимось та зацентруємо увагу на ключових термінах нашої статті, зокрема «Стратегія», а відтак і «Стратегічне планування». Стратегія. Як часто сьогодні у самій різноманітній літературі можна зустріти це слово. У яких тільки напрямки життя його не використовували. Зробивши узагальнений аналіз отриманої інформації дозволимо собі зробити наступний висновок. Поняття являє собою доволі абстрактний формат. Це впливає з того, що в основі визначень лежить зміст думки про те, що це певний порядок дій, який потрібно виконати за для отримання певного результату. Ми постали перед питанням, що ж це саме за дії? Чи можна згідно такої постановки питання говорити про чіткий результат, про конкуруючі позиції, про отримання того, що запланували, про лідерство і так далі? Висновки очевидні [4. с. 228].

І з такими висновками ми не погоджуємося. Спробуймо аргументувати власну точку зору і сформулювати власне твердження терміну «стратегічне планування». Почнемо з того, що це поняття вміщує в себе щонайменше декілька ключових скла-

дових, які однозначно залишаються незмінними за будь яких констатацій фактів та обставин. Віднесемо сюди: постановка мети (цілей), план дій, отримання результату. Саме такий підхід до стратегії дає нам можливість розвивати вищезгаданий напрямок, втілювати його в життя і що саме головне – зробити з нього діючий механізм.

За умов сучасної ринкової економіки кожне підприємство сьогодні обирає власну тактику поведінки на ринку і ніхто не може заборонити такий підхід. Кожен сам для себе вирішує за допомогою яких кроків отримати бажаний результат. Від так, з цього випливає, що і стратегії сьогодні не мають чітких шаблонів. Але зауважимо, що сьогоднішні лідери на ринку – це в першу чергу ті підприємства, які стратегічно планують та розвиваються. По іншому просто неможливо собі уявити підприємство із діючою конкурентною перевагою [2. с. 130].

Проте спробуємо продовжити нашу тему і зайти із іншого боку до цього питання. А чи може існувати підприємство без стратегії? Скільки сьогодні є малих та середніх підприємств, які відштовхуються не від якоїсь конкретної стратегії, а в першу чергу від умов сьогодення і будують свою діяльність без поглядів у майбутнє. Так. Погоджусь. Така політика поведінки на ринку є і навіть у чималій кількості. І одразу ж виникає питання: навіщо тоді ускладнювати собі життя стратегіями, тактиками, планами, як можна відштовхуватись від чогось меншого, і, що саме головне, від більш практичного і при тому отримати для себе бажаний результат. І тут ми хочемо зауважити дискусуючим підходом. Ні, такі підприємства не можуть у майбутньому принести бажаний результат у вигляді таких рушійних складових ринку як конкуренція, якість, економічний приріст, науково-технічного розвитку і так далі. Отже, підсумовуючи думку вище підкреслимо. Відсутність чіткого стратегічного планування – це теж своєрідна стратегія. Вона здатна існувати і мати право на життя. Про наслідки такого підходу ми вже згадували у нашому дослідженні вище і ще згадаємо. Але підкреслимо. Це також стратегія. Далі у нашій статті ми будемо говорити лише про чітку політику стратегічного планування.

Зупинимося на складових стратегії підприємницької діяльності.

1. Постановка мети (цілей). Не є секретом, що це досить глибокий і трудоемний процес. Це сукупність аналізу і синтезу. Ідеї і реальності. Навіщо потрібен цей бізнес у економіці? Чим він буде відрізнятися від інших? На чому буде будуватися метод конкурентних переваг? Якими будуть принципи взаємодії з державою? Ось ті питання, які мають ставитись на початку.

На цьому етапі типовою помилкою є здатність залишати питання без відповідей в надії на те, що пізніше, коли прийде час, можна буде «перезавантажитись», доопрацювати, наверстати. Конкуренція не пробачає таких кроків і є чимала кількість прикладів які це засвідчують. План дій має бути досить чітким і конкретним. Послідовним і практичним. В інших випадках – це неминучий ризик «вийти з колії». Орієнтуватися по ситуації, бути «гнучким» – теж не є рисою постановки конкретної мети.

Чимале значення на даному етапі займає підхід щодо власних можливостей та реальних результатів. Переоцінивши їх, рівносильно як і недооцінивши, неминуче призведе до виходу із ринку [1. с. 201].

2. Планування. До цього етапу ми віднесемо, власне, сам сценарій, тобто конкретний план дій. Всім відомо, що бідь яка стратегія має свої пункти. Саме на основі цих пунктів і має складатися процес планування. Цікавим на даному етапі є те, що на відміну від попереднього тут можна використовувати творчий та гнучкий підхід. Особливо якщо мова йде про короткострокове та середньострокове планування. На цьому етапі можна використовувати різні прийоми, перевіряючи їх результативність. Досліджувати та експериментувати. Проте ще раз зауважимо. Немає бути жодних відхилень від конкретної стратегії підприємства.

3. Власне сам бізнес-процес. Робити якісь кардинальні наголоси на цьому етапі ми не будемо. Ключові стратегічні моделі вже зазначалися в пунктах вище. Зауважимо лише – це реальний процес втілення всього задуманого. І якщо загальна концепція була розроблена досконало, результати не змусять себе чекати. Ефективність робочої стратегії в левовій долі формується на початку. Не буває хороших стратегій, які погано виконуються. Це взаємопов'язаний механізм ринку.

Наступним фактором нашого дослідження є аналіз ситуації «чому стратегія не спрацьовує». Вище ми зазначали, чітко розроблений механізм – не може дати збою. Так. Здебільшого це працює і таким є. Проте підходячи до ключових термінів нашої статті не тільки з одного боку, а одразу декількох, з упевненістю констатуємо: «Будь який механізм може дати збій. В силу того, що це механізм». Розвиваючи цю тему далі, спробуємо розібратися. Досі ми говорили лише про стратегію, план, цілі, ринок. Наразі ж продовжимо цей перелік і зупинимось ще на одній складовій, на людині, як невід'ємному елементі всіх вищезгаданих термінів (процесів). В основі кожного соціального процесу лежить індивідуум. Без індивідууму не існує процес, без процесу – не існує індивідуум (в контексті економічно-соціального контексту). А індивідуум в свою чергу являє собою частинку корпоративної культури з усіма своїми складовими. Важливим моментом є те, що психіка і мислення людини схоже працює в усіх сферах. Це важливо підкреслити у контексті нашого дослідження [7. с. 123].

Відтак, що ж нам дає той факт, що ми почали здійснювати акцент вже не на стратегії планування, а на особистості? Відповідь лежить на поверхні. Жодна стратегія, навіть при максимальній своїй досконалості не може реалізуватись без людського фактору. Додаймо – кваліфікованого та відповідного людського фактору. Якщо у вищезгаданому нами, третьому пункті стратегії підприємницької діяльності відбувається так званий «конфлікт процесу або ситуації» то причиною здебільшого стає єдиний фактор: не та корпоративна культура. Якщо стратегія спотикається об культуру значить ця стратегія написана не для вас.

Ми не будемо в деталях зупинятися на корпоративній культурі як складовій процесу планування. Це вже зовсім інша тема наукового дослідження. Підкреслимо лише, існує механізм, структурні ланки якого неможливо розглядати порізно одне від одного.

Стратегічне планування у цілому – це не що інше, як процес, за допомогою якого на постійній основі здійснюються розроблення та коригування системи планування, виконання контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства.

Стратегічне планування діяльності підприємства визначає собою робочий процес моделювання вектору розвитку підприємства та розроблення шляхів його досягнення з урахуванням реальної позиції підприємства в галузі, що забезпечує рівномірне використання та формування можливостей підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Крім того, зауважимо, що стратегічному плануванню притаманні беззаперечні переваги, які відмічаються багатьма науковцями про що ми вже згадували на початку нашої статті [5. с. 94].

За для повноцінності нашого дослідження ми ще раз наголосимо на тому, що чітка стратегія – це запорука успіху на ринку. Однак продовжимо аналізувати далі і підходити із різних боків до теми дослідження. Вище ми говорили, що одним із аспектів, який вступає в протиріччя з результатом є корпоративна культура. Але тут можна вступити в суперечку, результатом якої буде висновок: «не підійшла корпоративна культура – зміни її». До певної межі, ця суперечка дійсно має право на своє існування. Але чи єдиною проблемою на шляху такого процесу як «стратегія» вступає лише індивідуум?

Продовжуючи наш аналіз теми в чергове зупиняємося на структурі процесу стратегічного планування і знову констатуємо: «стратегічне планування – це *шлях* досягнення результату» і тут в поле зору однозначно попадає слово «шлях». А шлях як

відомо - це ще не результат, і це факт, який навіть не обговорюється. Йдемо далі. Економіка України наразі переживає не найкращі часи і це ще більше надає значимості такому, досі нами ще не згаданому терміну як «непередбачені обставини». І дійсно. Чи можливо за допомогою стратегії передбачити весь зміст та варіації розвитку ситуації? Звичайно ж що ні. Ще одним характерним аспектом в даному контексті є позиція власника (керівника) як гаранта стратегії підприємства, адже про констатуємо очевидний факт, *МАЛО ХТО В КОМПАНІЇ ДУМАЄ ПРО БІЗНЕС ТАК БАГАТО, ЯК ВЛАСНИК*. Розцінювати цю думку можна двояко. З одного боку це ключова особа в реалізації стратегії, з іншого – особа, яка в першу чергу має власні інтереси.

Отже, підсумовуючи все вищесказане, підкреслимо. Стратегія планування, при всій своїй ідеї має ряд негативних сторін, які необхідно додатково пропрацьовувати та з якими потрібно рахуватися.

І тому хочемо зазначити, що стратегічне планування є ефективним та практичним лише тоді, коли воно здійснюється на засадах відповідної технології, а саме: сукупності кваліфікації, інформації про послідовність операцій у процесі реалізації стратегічного планування, регулювання механізму взаємодії підрозділів підприємства, практичне функціонування органів і планових служб при складанні стратегічних планів.

Важливою умовою у питанні стратегічного планування підприємницької діяльності є функція контролю. До даного моменту ми говорили лише про те, яка роль стратегічного планування, його цілі, механізм дії, виконавці, проблеми та завдання. Далі, доцільним було б розібратися, що ж є запорукою дотримання на практичній дії роботи всього процесу стратегічного планування [6. с. 294].

Саме за допомогою функції контролю можна вчасно виявити можливі неточності або проблеми роботи підприємства, коригувати управлінські дії та вчасно запобігти можливим негативним наслідкам. Тут хочемо зауважити, що чітко прописаних норм та вимог щодо того, якою саме має бути функція контролю немає. В умовах сьогодення керівник сам визначає, як йому контролювати процес виконання власної стратегії у роботі підприємства.

Продовжуючи дослідження нашої тематики переходимо до наступного його етапу. В змісті статті чимало уваги було приділено так званій констатації фактів того чи іншого середовища і тому нижче ми хочемо запропонувати пропозиції стосовно того, яка ж концепція узагальненої поведінки може стати сталою моделлю, щоб на ділі дійсно можна було досягнути бажаних результатів та уникнути непередбачуваностей та проблем.

Наступним та умовно заключним етапом стратегічного планування є аналіз над отриманими результатами та співставлення їх з отриманими цілями. Так звана «робота над помилками». Зауважимо, в контексті такого поняття чк стратегія роботи підприємства не існує чогось на кшталт ідеальної панацеї, яка могла б гарантувати стовідсотковий результат. Нюанси та відхилення були є і будуть. І питання тут полягає лише в тому, яку будуть їх масштаби.

Отже, на основі всього вищевикладеного хочемо запропонувати такий, сформований нами на ключових аспектах нашого дослідження алгоритм стратегічного планування на підприємстві.

1. Постановка чіткої мети.
2. Аналіз ситуації.
3. Розробка стратегії.
4. Кадрова політика.
5. Контроль результатів діяльності.
6. Робота над отриманим результатом.
7. Подальші процес.

Можна сказати, що весь процес стратегічного планування, з урахуванням алгоритму вище, працює кругоподібно і це варіант із кращих. У гіршому випадку, на зазначеному пункті «7» підприємство припиняє свою діяльність і виходить з ринку.

Висновки. Провівши дослідження ключових основ стратегічного планування діяльності підприємства, хочемо зробити наступні висновки. Питання стратегічного планування й досі залишається одним із самих актуальних у сфері маркетингу, економіки, ринку та науки. Впевнені, що його суті будуть приділяти увагу ще дуже багато різних авторів, науковців, практиків. Ми не єдині, хто підняв цю проблематику. Підсумовуючи, у якості подальших перспектив розвитку теми нашого дослідження ми переконані. Стратегія була є і буде. Вона залишатиметься незмінною складовою будь якого економічного процесу і не тільки. В чергове підкреслимо, що застосування чіткої стратегії може стати формулою успіху для всіх суб'єктів господарювання, так як відкриває можливості для ряду переваг, які проявляються у тому, що отримується загальна комплексна стратегія діяльності для підприємства, яка зосереджує увагу суб'єкта господарювання на найбільш перспективних та успішних напрямках розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. *Центр навчальної літератури (ЦУЛ)*. 2019. 224 с.
2. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства. *Центр навчальної літератури (ЦУЛ)*. 2019. 260 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління. *Центр навчальної літератури (ЦУЛ)*. 2019. 272 с.
4. Иванова К., Овечкіна О., Солоха Д. Планування маркетингу. Навчальний посібник. *Центр навчальної літератури (ЦУЛ)*. 2019. 352 с.
5. Коваленко А.О. Стратегічне планування сталого розвитку України. *ПрофКнига*. 2018. 160 с.
6. Чухрай Н.І., Лісовська Л.С. Економіка інноваційного підприємства. *Львівська політехніка*. 2016. 294 с.
7. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Львівська політехніка*. 2015. 284 с.

References:

1. Brovkova O.H. (2019) Stratehichnyi menedzhment. Navchalnyi posibnyk [Strategic management. Tutorial]. *Tsentr navchalnoi literatury (TsUL)*. 224 p.
2. Buryk A.F. (2019) Planuvannya diialnosti pidprijemstva [Enterprise activity planning]. *Tsentr navchalnoi literatury (TsUL)*. 260 p.
3. Dykan V.L. (2019) Stratehichne upravlinnia [strategic management]. *Tsentr navchalnoi literatury (TsUL)*. 272 p.
4. Ivanova K., Oviechkina O., Solokha D. (2019) Planuvannya marketynhu. Navchalnyi posibnyk [Marketing planning. Tutorial]. *Tsentr navchalnoi literatury (TsUL)*. 352 p.
5. Kovalenko A.O. (2018) Stratehichne planuvannya staloho rozvytku Ukrainy [Strategic planning of sustainable development of Ukraine]. *ProfKnyha*. 160 p.
6. Chukhrai N.I., Lisovska L.S. (2016) Ekonomika innovatsiinoho pidprijemstva [Economics of an innovative enterprise]. *Lvivska politekhnikha*. 294 p.
7. Chukhrai N.I., Prosovyeh O. P. (2015) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidprijemstva [Strategic management of innovative development of the enterprise]. *Lvivska politekhnikha*. 284 p.