

Н. В. Андрушкевич,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,

Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

О. П. Гнатюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних

та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>

В. В. Катана,

аспірант, ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0539-3608>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.154

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

N. Andrushkevych,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines,
Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"

O. Hnatiuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematical
and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"

V. Katana,

Postgraduate student, Private Higher Educational Establishment "European University", Kyiv

PECULIARITIES OF STRATEGIC PLANNING AND FORECASTING OF BUSINESS STRUCTURES

З розвитком ринкової економіки роль підприємництва посилюється, і провідними суб'єктами господарювання стають підприємницькі структури. Розвиток підприємницької діяльності становить ключову умову вирішення сучасних економічних і соціальних викликів у суспільстві. Збільшення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур визначає основний напрямок цього розвитку. На жаль, на сьогоднішній день конкурентні процеси в основному обмежені сферою малого та середнього підприємництва, тоді як конкуренція на рівні великих підприємств і їх об'єднань порушена через деструктивні тенденції на галузевому рівні. На підставі існуючих підходів у статті розкривається сутність підприємницької структури, представлено її схему та характеристику основних елементів. Сформовано схему підприємницької структури та визначено, що успішне функціонування підприємницької структури в значній мірі залежить від особистих здібностей та навичок самого підприємця в організації та управлінні. Підприємець виступає не лише як центральна фігура, але й як творець підприємницької ідеї, а також визначає мету та місію діяльності підприємницької структури. Досліджено наукові літературні джерела, спрямовані на вивчення процесу формування систем управління підприємницькими структурами, зокрема, з урахуванням принципів, які сприяють їх конкурентоспроможності. Здійснено аналіз категорії управління підприємницькими структурами в

Україні. Визначено, які конкретні стратегії лягли в основу сучасних теоретичних положень щодо забезпечення конкурентоспроможності та її управління. Незважаючи на тривалі дослідження в галузі стратегічного планування, для більшості вітчизняних підприємницьких структур ця сфера досі не є практичною складовою їхньої діяльності. Тому виявлення особливостей стратегічного планування залишається актуальним завданням. Охарактеризовано обмеження використання стратегічного управління, які вказують на те, що і цей вид управління, так само, як і всі інші, ніяк не універсальний для різних ситуацій і різних завдань. Визначено етапи процесу розробки (корегування) стратегії. В результаті проведеного дослідження авторами були уточнені визначення понять "стратегія", "підприємницька структура", "система управління" у межах запропонованої єдиної схеми розроблення стратегії діючих підприємницьких структур.

With the development of the market economy, the role of entrepreneurship is increasing, and entrepreneurial structures are becoming the leading economic entities. The development of entrepreneurial activity is a key condition for solving modern economic and social challenges in society. Increasing the efficiency of financial and economic activity of business structures determines the main direction of this development. Unfortunately, to date, competitive processes are mainly limited to the sphere of small and medium-sized enterprises, while competition at the level of large enterprises and their associations is disrupted due to destructive trends at the industry level. Based on the existing approaches, the article reveals the essence of the business structure, presents its scheme and characteristics of the main elements. The scheme of the business structure was formed and it was determined that the successful functioning of the business structure largely depends on the personal abilities and skills of the entrepreneur himself in organization and management. The entrepreneur acts not only as the central figure, but also as the creator of the entrepreneurial idea, and also determines the purpose and mission of the entrepreneurial structure. Scientific literary sources aimed at studying the process of formation of management systems of business structures, in particular, taking into account the principles that contribute to their competitiveness, were studied. An analysis of the category of management of business structures in Ukraine was carried out. It was determined which specific strategies formed the basis of modern theoretical provisions on ensuring competitiveness and its management. Despite long-term research in the field of strategic planning, for most domestic business structures this field is still not a practical component of their activities. Therefore, identifying the features of strategic planning remains an urgent task. The limitations of the use of strategic management are characterized, which indicate that this type of management, like all others, is by no means universal for different situations and different tasks. The stages of the strategy development (adjustment) process are defined. As a result of the conducted research, the authors clarified the definitions of the concepts of "strategy", "entrepreneurial structure", "management system" within the proposed unified scheme for developing the strategy of existing entrepreneurial structures.

Ключові слова: підприємницька структура, підприємництво, стратегія, стратегічне планування, стратегічне прогнозування.

Key words: business structure, entrepreneurship, strategy, strategic planning, strategic forecasting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Положення сучасної держави на світовій арені багато в чому визначається ринковими позиціями її виробників. У цьому особливу значущість набувають питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємницьких структур, як однієї з основних рушійних сил у зміцненні економіки нашої країни.

У основі розуміння сутності підприємницької структури лежать різні підходи до підприємництва. Відповідно до Господарського кодексу України під підприємництвом як видом господарської діяльності розуміється "самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами

господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку" [1]. І саме таке трактування підприємництва, закріплене на законодавчому рівні, слід брати за основу визначення підприємницької структури.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукової літератури показує, більшість сучасних вітчизняних підприємницьких структур немає стратегії, чи її технологія є формальний процес, та її реалізація не забезпечується системою управління. Найчастіше цілі та стратегія компанії розмиті, відомі лише

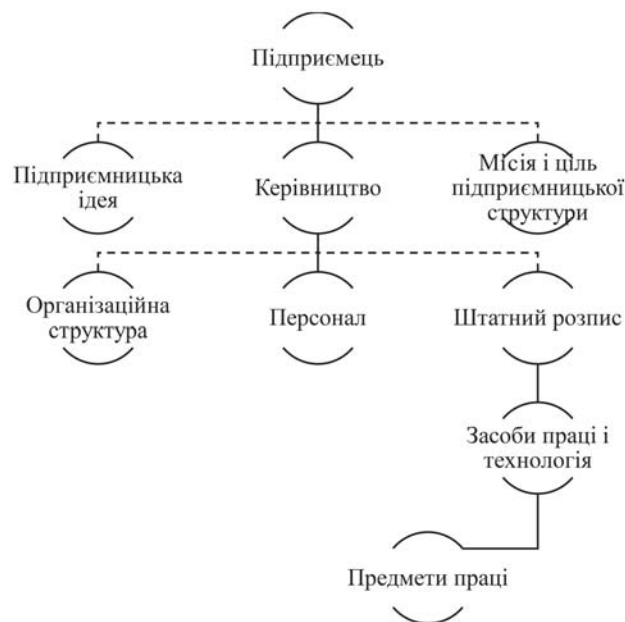


Рис. 1. Схема підприємницької структури

вищому керівництву та не доводяться до персоналу. Такий підхід до управління підприємницькими структурами здатний забезпечити тактичні переваги у конкурентній боротьбі, але не у довгостроковій перспективі.

Проблемам стратегічного управління і, зокрема, його функції плануванню в цілому присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених як Богацька Н.М., Кричевська О.А. [2], Камушков О.С. [3], Ливч Д. [4], Ситник Н.С., Козак С.І. [5], Кубіній Н. Ю., Марченко О. В., Мікловда В. П., Портер М. [6], Сментина Н. В., Чандлер А., Фролова Л.В., Бавико О.Є. [7], Шоля Р.І. [8] та ін. Одночасно, урахуовуючи складність і різнобічність цієї проблеми, існує значна кількість теоретичних і практичних невирішених питань в її дослідженні. Зокрема, дефіцит у розгляді стосується забезпечення стратегічного планування та прогнозування розвитку підприємницьких структур.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження напрямів забезпечення стратегічного планування та прогнозування розвитку підприємницьких структур та надання пропозицій з їх удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття підприємницької структури широко використовується у економічній науці. Підприємницьку структуру характеризують як склад суб'єктів ринкових відносин, до яких входять ті організаційно-господарські одиниці, метою яких є отримання прибутку як кінцевого результату діяльності.

Також підприємницькою структурою є юридична форма комерційної освіти, котра займається від свого імені підприємництвом, тобто, така що отримує прибуток із результатів діяльності. Основні риси, властиві підприємницькій структурі:

- наявність власного капіталу;
- здійснення різних видів підприємницької діяльності, пов'язаних з реалізацією продукції, робіт і послуг;

- залучення та використання у грошовому обороті позикового капіталу;
- участь у зовнішньоекономічній діяльності;
- здійснення ціноутворення;
- визначення та регулювання форми оплати праці та преміювання працівників та ін [2].

Також існує думка, що підприємницькими структурами є самостійно функціонуючі економічні одиниці, діяльність яких підпорядковується законам підприємництва і полягає в постійному пошуку оптимальної форми відповідності ринковим вимогам у конкретний момент розвитку ринку.

У деяких джерелах під підприємницькою структурою розуміється будь-яка фізична чи юридична особа, яка здійснює на постійній основі самостійну господарську діяльність від свого імені та на свій ризик.

Враховуючи існуючі підходи до підприємницької структури, а також тлумачення підприємницької діяльності, закріплене у Господарському кодексі під підприємницькою структурою розумітимемо відокремлену, самостійну юридичну форму комерційної освіти, яка здійснює ризикову діяльність, спрямовану на отримання прибутку в результаті використання майна, продажу товарів, виконання робіт та надання послуг.

У науковій практиці поняття "підприємницька структура", "підприємство", "організація" і "компанія" найчастіше використовуються як синоніми. Незважаючи на деякі існуючі відмінності у підходах до їх визначення, всі вони характеризують суб'єкт ринкових відносин підприємницького типу, що володіє господарською самостійністю і націлений на отримання прибутку як основного результату своєї діяльності.

Схема підприємницької структури та її основних елементів представлена рисунком 1.

Центральною ланкою підприємницької структури є сам підприємець, від його здібностей до організації та управління великою мірою залежить ефективність функціонування підприємницької структури. Він же є автором підприємницької ідеї, а також формулює мету та

місію діяльності підприємницької структури. Керівництво виконує управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. При цьому в малому та середньому бізнесі позиції керівників та підприємців нерідко поєднані. Наступним важливим елементом є персонал, організація діяльності якого відбувається за допомогою формування керівництвом організаційної структури, штатного розкладу та внутрішніх регламентів роботи [3].

До елементів підприємницької структури доцільно також включити основні ресурси, що використовуються в процесі її діяльності: інформаційні ресурси, предмети праці, засоби праці та технологію.

Подана схема відбиває простий спосіб побудови підприємницької структури орієнтованої в одному напрямі діяльності. Якщо таких напрямів кілька, кожному з них доцільно виділити окремий блок, орієнтований на певний ринок. Такий блок на практиці є автономною групою працівників, які мають усі необхідні ресурси, а з юридичної точки зору є окремим підрозділом або навіть фірмою. Така побудова підприємницької структури дозволяє їй своєчасно та гнучко реагувати на зміни довкілля.

Розвитку нашого суспільства та підприємництва на сучасному етапі тісно пов'язані між собою та характеризуються істотним загостренням глобальних проблем (екологічних, політичних, соціальних та ін.), що залучає до їх вирішення всіх економічних суб'єктів — від звичайної людини і суб'єкта малого підприємництва до великих корпорацій та міжнародних організацій. У зв'язку з ситуацією, що склалася, сучасний контекст розвитку економіки вимагає не тільки відновлення системи державного стратегічного планування, яке вже розпочато, а й активність включення всіх господарюючих суб'єктів у процес стратегічного планування.

Стратегічний план дає підприємству точність, неповторність і це дозволяє йому мати конкретні типи працівників, і навіть, не залучати співробітників іншого виду. Даний план відкриває мету для організації, і воно направляє його працівників, залучає нових співробітників та допомагає реалізовувати товари чи послуги. Стратегічні плани повинні розроблятися таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалого терміну, але й бути досить гнучкими, щоб за необхідності можна було здійснити їхню модифікацію та переорієнтацію.

Як правило, підприємці розпочинають бізнес у тій сфері, де вони є найбільш компетентними. Це більш характерно для малих та середніх підприємницьких структур. При цьому таким керівникам часто не вистачає професійних управлінських компетенцій, зокрема навичок стратегічного планування та прогнозування, вони не вміють критично оцінити життєздатність власних бізнес-ідей і ймовірнісні моделі розвитку ринку, вбачаючи лише позитивні сторони своїх починань.

Бізнес-план, складений майбутнім підприємцем, може містити необ'єктивну оцінку можливих збурень зовнішнього середовища, ризиків та можливостей. Екстраполяція тенденцій минулого на майбутнє веде до односпрямованості та нежиттєздатності стратегії, зменшу-

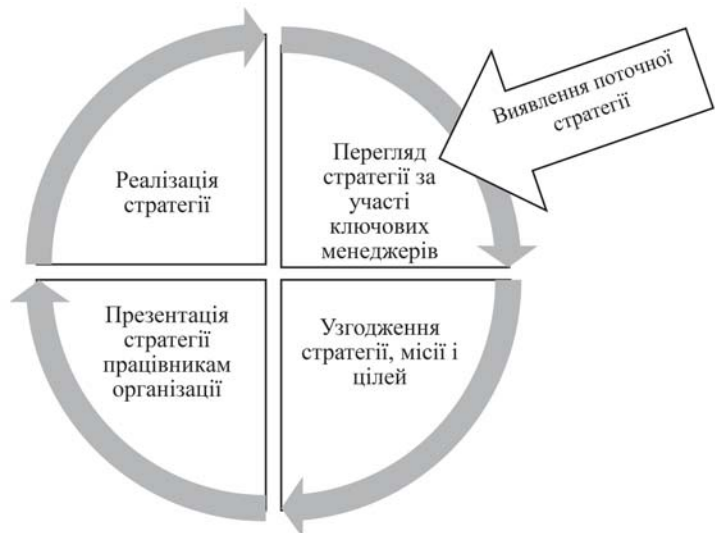


Рис. 2. Процес стратегічного планування діючих підприємницьких структур

ючи шанси підприємницької структури на отримання та утримання конкурентної переваги у довгостроковій перспективі. У разі відсутності навичок самостійного бізнес-планування, цілях розробки стратегії та складання бізнес-плану керівники підприємницьких структур залучають зовнішніх консультантів, результатом роботи яких часто стають типові стратегії, відірвані від реальної господарської практики та ринкової кон'юнктури і тому важко реалізовані [4].

Відсутність у підприємців навичок та досвіду з управління змінами перешкоджає втіленню стратегії у життя. Вона так і залишається на папері — не реалізується та не переглядається.

Навіть маючи формалізовану стратегію, топ-менеджери утвореної підприємницької структури сфокусовані на рішенні оперативних завдань управління, на одержанні прибутку на короткостроковій перспективі. З метою якнайшвидшої окупності вкладень вони схильні брати участь у нових ризикованих і здаються перспективними проектами, не бажаючи при цьому інвестувати у розвиток внутрішнього середовища та прогнозування можливих сценаріїв зміни зовнішнього оточення. Оперативні проблеми домінують над стратегічними, що призводить до перевантаження топ-менеджерів та змушує їх застосовувати реактивний тип управління, що стає причиною втрати завойованих позицій над ринком чи стагнації бізнесу.

Система управління підприємницькими структурами включає шість взаємопов'язаних блоків: стратегії, організаційної структури, бізнес-процесів, інформаційних технологій, оцінки та мотивації, персоналу та корпоративної культури. При цьому стратегія займає домінуюче становище в ієрархії. На наш погляд, така концепція не відображає необхідності обов'язкового періодичного перегляду стратегії в відповідь на зміни довкілля. Крім того, неочевидний вибір п'яти зазначених елементів, підпорядкованих стратегії.

У сучасній науковій літературі наголошується, що процес стратегічного менеджменту починається з визначення місії та цілей організації. На нашу думку, це не зовсім коректна позиція, що ігнорує наявний досвід

підприємницької структури у бізнесі. Процеси розробки стратегії створюваної та вже чинної підприємницької структури різні. Новій організації підійде традиційний підхід, у той час як для вже функціонуючої підприємницької структури необхідна, насамперед, діагностика обраного напрямку розвитку. Назвемо цей етап "виявлення поточної стратегії".

Отже, значна кількість підприємницьких структур (особливо, малих та середніх) не мають розробленої, формалізованої стратегії, однак, це не означає, що її немає. На етапі виявлення стратегії рекомендується залучення зовнішнього консультанта для об'єктивної оцінки напрямку розвитку організації та визначення фактично реалізованої стратегії організації на підставі трьох базових: лідерство з витрат, диференціація, фокусування. За наявності можливості, діагностику можна провести самостійно. Далі топ-менеджмент має визначити, чи планують вони продовжувати вести бізнес, як було до досі, або оберуть інший шлях розвитку. Такий підхід до стратегічного планування логічніше, так як цілі чинної організації, як правило, вже чітко визначені, і набагато легше сформулювати місію. Виявлення поточної стратегії дозволить керівнику підприємницької структури перейти від реактивного типу управління до усвідомленого вибору напрямку подальшого розвитку.

Вкрай важливим є залучення ключових менеджерів до моделювання можливих сценаріїв розвитку та розробки стратегії, адже саме вони є рушійною силою змін в організації, та саме від них залежатиме успішна чи невдала реалізація стратегії. В окремий етап, що передує і значно полегшує реалізацію, варто виділити інформування та презентацію стратегії працівникам організації. Реалізована стратегія підлягає періодичному перегляду. Цикл повторюється [5].

Отже, схема стратегічного планування для функціонуючих підприємницьких структур має наступний вигляд (рис. 2).

Стратегічне планування включає такі питання як: тривале планування, конкретне встановлення цілей розвитку, певних способів досягнення встановлених завдань, методи пристосування організації до різних змін на ринку.

На даний момент стратегічне планування зайняло своє місце у ряді функцій менеджменту. На сьогоднішній день, в одному ряду із формальними, кількісними методами, стратегічне планування застосовує творчий аспект. Не будучи універсальним способом досягнення успіху в бізнесі, воно також формує основу з метою ефективної роботи організації. Встановлено, що свідомо, регулярна попередня розробка стратегії поглинання гарантує значно вищі фінансові показники, ніж відсутність плану та дії, виходячи із конкретної ситуації. Справжність подібних результатів підтверджується їхньою суворою статистичною верифікацією. Крім того, ще цілою низкою досліджень засвідчено, що відкрито сформульована стратегія зможе вдосконалити результати господарської діяльності.

Якщо організація немає єдиної стратегії, в такому разі не виключено, що різні підрозділи вироблять неоднорідні і суперечливі рішення. Служба збуту боротиметься за відновлення минулого попиту на продукти організації, підрозділи виробництва — здійснюватимуть

капітальні вкладення в автоматизацію застарілих виробництв. Це призведе до інцидентів, призупинить переорієнтацію організації та зробить її роботу неритмічною та неефективною. Надалі може виявитися, що переорієнтування розпочато дуже пізно, щоб гарантувати організації виживання. Опинившись у подібних труднощах, організація зобов'язана вирішити дві складні проблеми:

1. Підібрати правильний напрямок зростання з безліччю альтернатив, що складно піддаються оцінці.

2. Зосередити працю численного колективу у необхідному напрямі.

Відповідь на ці питання і є суттю вироблення та реалізації стратегії. Саме в цей момент стратегія буде інструментом управління, особливо важливим та необхідним. Одна з основних проблем що можуть виникнути в процесі формування стратегії пов'язана з тим, що в численних організаціях процес прийняття попередніх висновків перебуває в повній залежності від структури влади. Стратегія привносить той компонент раціоналізму, який знищує вид взаємовідносин, що сформувався в організації, і здатний підірвати політику керівництва. Природна реакція підприємства — боротися проти руйнації традиційних відносин і структури влади, але не брати на себе рішення проблем, які ставить перед нею зовнішнє оточення. При запровадженні стратегічного планування в організаціях вона виявляється не так очевидно, але досить точно. Інша не менш значна складність полягає в тому, що впровадження стратегічного планування призводить до "конфліктів" серед колишніх типів роботи, які забезпечують дохід. Зрештою, організації, як правило, не мають інформації, достатньої для результативного стратегічного планування; немає в них і професійних керівників, які могли б захоплюватися виробленням і реалізацією стратегії [4].

Здібності до стратегічного управління передбачають наявність деяких елементів. По-перше, здатність змодельовувати ситуацію. Поняття цілісного уявлення передбачає здатність усвідомити закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, роботою конкурентів і якістю їхньої продукції з потребами своєї організації, та її здатністю задовольняти потреби покупців. Отже, частиною стратегічного мислення вважається аналіз. Однак труднощі та мінливість аналітичної роботи ускладнюють можливість моделювання ситуацій. Чим більша здатність стратега до абстракції, тим ясніше формуються взаємозв'язки. Здатність йти від конкретного до абстрактного та у протилежному напрямку вважається важливою умовою компетентності у питаннях стратегії. Застосовуючи цю здатність розробки стратегії, можна розкрити необхідність і можливість змін в організації.

По-друге, — здатність розкрити необхідність змін. Зміни в організаціях нині відбуваються значно інтенсивніше, ніж раніше. Для багатьох організацій будь-які зміни зводилися до експансії. Нині вони характеризуються різноманітністю змінних — від ефективності виробничих витрат до диференціації діапазону продукту, включаючи такі змінні, як якість продукту і ставлення організації до ризику.

Стратегія, будучи комплексом заходів, включає такі напрями: маркетингова діяльність, виробничий, еконо-

місний, соціальний та екологічний. Підсумком стратегічного планування вважається плановий документ тривалого терміну дії — бізнес-план. Процес розробки (корегування) стратегії включає етапи:

1. Підбір галузі діяльності підприємства, зокрема виду підприємництва (виробниче, економічне чи надання різноманітних послуг), сфери та виду економічної діяльності (наприклад, виробництво текстильних виробів, хлібобулочних, відновлення машин). Вибір проводиться на підставі оцінювання фактичної та ймовірної роботи організації (існуючого інвентарю, технологій), привабливості цієї галузі роботи (потреба, висока перспективність з урахуванням світових тенденцій, державних проектів розвитку, рівень конкурентоспроможності, рентабельність). З метою зниження ризику роботи підприємства може реалізовуватись у кількох галузях та видах підприємницької структури.

2. Встановлення цільових ринків, тобто перелік певних виробів та сегмента покупців. Відповідно до цього формуються інвестиційні проекти, вимоги до високої кваліфікації працівників.

3. Підбір проектів процесів (стратегії) на цільовому ринку.

Число можливих стратегій бізнесу майже безмежно, але більшість стратегій можна поєднати за конкретними якостями класифікації. Характерні стратегії підприємницької структури, які запропонував М. Портер [6]: політика контролю за витратами; політика диференціації; методика фокусування. Мета будь-якої з даних стратегій — визначити сегмент ринку, який підприємство може захопити і надалі дозволила б йому функціонувати з більшим рівнем доходів.

Стратегія диференціації базується на постачанні ринку товару з певними властивостями. До таких властивостей належать: висока якість продукції; розгалужена система різних філій надання певних послуг; важлива новинка продукції; імідж підприємства та інші. В основі стратегії фокусування лежить концепція, що кожен ринок складається з відокремлених частин. Кожна частина ринку висуває своєрідні вимоги до продукції. Фокусування передбачає визначення переваги конкурентів та вихід на ринкову позицію за допомогою постачання та обслуговування певних, унікальних потреб конкретної групи покупців.

Залежно від капіталу організації, її керівництво може вибрати одну з представлених стратегій:

- стратегію виживання — застосовується при кризовому стані підприємства;

- стратегію стабілізації використовується в умовах коливання обсягу продажу продукції та отриманого доходу;

- стратегію подальшого зростання — використовують як продовження тенденції стабільного підвищення обсягів продажу, доходів, капіталу.

З аналітичних оцінок виробляється вибір певного стратегічного варіанта, зіставленого з можливостями організації, особливостями виробництва та реалізації, сегментацією ринку споживачів, господарськими ризиками і з урахуванням сучасної фінансової ситуації, стану та тенденції інших елементів довкілля.

Підбір стратегій стабілізації вважається вимушеним за умови глобальної кризи фінансової роботи підпри-

емницької структури або появи нестабільності у показниках фактичної реалізації товарів та одержуваного заробітку. Така стратегія має виключно захисний характер та враховує здійснення системи заходів, які забезпечують вихід організації зі стану кризи у найкоротший термін. Стратегія стабілізації передбачає, насамперед, вирівнювання найважливіших показників ефективності підприємницької структури з подальшим їх підвищенням. Регулювання економічної ситуації, зазвичай, виконується за умови, якщо результативність підприємницької структури характеризується істотними коливаннями. Характерні дії дирекції підприємства з досягненням стабілізації зводяться до наступного: якщо коливання показників ефективності підприємницької структури мають короткостроковий характер, у такому разі необхідно досягати необхідної збалансованості між обсягами вироблених товарів і ринку їх збуту; за досить тривалий період коливань, коли організація тривалий час неспроможна забезпечити стійкість виробництва та реалізації товарів, їй необхідно розпочати перехід до програми виробництва іншого виду товарів.

Стратегія зростання є об'єктом залучення для різної підприємницької структури і її слід розглядати як конкретну сукупність окремих стадій: початкової де виявляють і знищують вузькі місця у процесах реалізації певних проектів, далі відбувається подальше проникнення підприємства на товарний ринок, диверсифікація, об'єднання з іншими підприємствами; реалізація довгострокових програм з метою модернізації технологічної бази організації та зміцнення її фінансового стану, максимально можливе застосування внутрішньоорганізаційних та зовнішніх можливостей з метою прискореного зростання. Диверсифікація виробництва пов'язана з проникненням коштів певного підприємства у галузі, які прямо не стосуються основної сфери її діяльності [7].

Потенціал стратегічного планування далеко не безмежний. Є кілька обмежень використання стратегічного управління, які вказують на те, що і цей вид управління, так само, як і всі інші, ніяк не універсальний для різних ситуацій і різних завдань.

1. Стратегічне планування в силу власної сутності не дає, та й не здатне дати чіткої та докладної картини майбутнього. Уявлення бажаного у майбутньому організації, яке виробляється у стратегічному плануванні — це не детальне уявлення її внутрішнього стану та становища у зовнішньому середовищі, а комплекс якісних векторів до того, у якому стані має бути організація у майбутньому, яку позицію вона має займати на ринку й у бізнесі, в які ділові групи вступати та інше. При цьому все разом має складати те, що визначить, чи виживе дана організація в майбутньому в конкурентній боротьбі між іншими організаціями і підприємствами чи ні.

2. Стратегічне планування не може бути зведено до набору звичайних правил, процесів і схем. У нього не існує теорії, яка показує, що і як здійснювати при вирішенні певних завдань або в певних ситуаціях. Стратегічне планування — це точніше конкретна ідеологія чи ідеологія бізнесу та маркетингу. І будь-яким окремим менеджером воно передбачається і реалізується значною мірою по-своєму. Безперечно, існує кілька порад, законів та логічних схем розгляду проблем та вибору

стратегії, а також здійснення стратегічного планування та фактичної реалізації стратегії. Проте загалом у практиці стратегічне керівництво — це:

— симбіоз інтуїції та мистецтва найвищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;

— високий професіоналізм та творчість службовців, які забезпечують взаємопов'язаність організації з середовищем, розвиток організації та її продуктів, а також реалізацію нинішніх планів;

— інтенсивне включення всіх співробітників у здійснення завдань організації, у відбір найкращих шляхів досягнення її цілей [8].

3. Необхідно також прикласти багато сил і значні витрати часу та ресурсів для того, щоб у організації почав реалізовуватись процес стратегічного управління. Потрібне впровадження та реалізація стратегічного планування, яке докорінно відрізняється від дослідження довгострокових планів, обов'язкових для виконання в різних умовах. Слід також формувати служби, які виконують відстеження оточення та залучення організації в середовище. Служби маркетингу та взаємозв'язок з населенням знаходять особливу значущість і вимагають значних додаткових витрат.

4. Сильно посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в короткі терміни формуються абсолютно нові продукти, істотно змінюються напрями вкладень, коли раптово з'являються нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, вартість розплати за невірне передбачення і відповідно за помилки стратегічного вибору стає часто фатальною для організації. Особливо катастрофічними наслідками неправильного прогнозу бувають для організацій, що виконують безальтернативний шлях функціонування або реалізують стратегію, що не піддається принциповому коригуванню.

Отже, якщо правильно використовувати стратегічне планування в управлінні підприємницькими структурами, то це призведе до значного поліпшення діяльності фірми.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вживання та конкурентоспроможність підприємницьких структур в умовах невизначеності багато в чому залежить від якості розробленої та формалізованої стратегії, здатності топ-менеджменту забезпечити її реалізацію та періодичний перегляд. У силу постійного залучення до вирішення завдань оперативного характеру підприємці приділяють недостатньо уваги стратегічним питанням, що негативно позначається на ринковому позиціонуванні та системі взаємовідносин в середині організації. Процес стратегічного планування діючих підприємницьких структур передбачає, окрім інших, стадію виявлення поточної стратегії організації та визначення на її основі напрямів розвитку. Удосконалення інструментарію стратегічного планування та прогнозування діяльності підприємницьких структур може стати предметом подальших наукових досліджень.

Література:

1. Господарський Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV із змінами та доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

2. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 655—658.

3. Камушков, О. С. Розвиток малого та середнього бізнесу у світі / О. С. Камушков // Вісн. Акад. мит. служби України. Сер.: Економіка. 2013. № 1. С. 130—134.

4. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Економічна правда. [Електронний ресурс] URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937>.

5. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії, 2018. Вип. 26. Ч. 1. С. 83—87.

6. Porter, M. (2001) "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001, pp. 62—78.

7. Фролова Л.В., Бавико О.Є. Тенденції розвитку мережних бізнес-структур. Ефективна економіка, 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8489>.

8. Шоля Р.І. Динаміка та структура розвитку підприємництва України. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 166—171.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 16 January 2003).

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. Kamushkov, O. S. (2013), "Small and medium business development in the world", Visn. Akad. myt. sluzhby Ukrainy. Ser.: Ekonomika, vol. 1, pp. 130—134.

4. Lyvch, D. (2022), "The new face of Ukrainian entrepreneurship", Ekonomichna pravda, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937> (Accessed 16 January 2003).

5. Sytnyk, N.S., & Kozak, S.I. (2018), "The role of small and medium-sized businesses at the current stage of development of the economy of Ukraine", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 26 (1), pp. 83—87.

6. Porter M. (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001, pp. 62—78.

7. Frolova, L.V., & Bavyko, O.E. (2020), "Trends in the development of network business structures", Efektyvna ekonomika, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8489> (Accessed 16 January 2003).

8. Sholya, R.I. (2019), "Dynamics and structure of Ukrainian entrepreneurship development", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 25 (2), pp. 166—171.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2024 р.