

підсистему маркетингової підтримки. У межах даної системи запропоновано систему сервісу для торговельних підприємств.

Основні стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств наступні: підвищення рівня концентрації капіталу суб'єктами-товаровиробниками із залученням інтеграційних інструментів, створення умов для інвестиційної привабливості аграрних підприємств, реінвестування акумульованого прибутку в розвиток економічного потенціалу; створення цінових та якісних конкурентних переваг на основі широкого впровадження інновацій в виробничо-збутову діяльність аграрних підприємств; освоєння видів продукції, що користуються попитом на зовнішньому ринку, зокрема, органічної та екологічно-чистої сільськогосподарської продукції; раціональне вирішення проблеми зберігання продукції з метою результативного використання сезонних цінових коливань на ринках збуту.

Отже, реалізація вказаних стратегічних напрямів управління та розвитку маркетингово-збутових систем аграрних підприємств дозволить останнім підвищити економічну ефективність своєї діяльності, збільшити рівень ринкової влади та ефективно адаптуватися до некерованих викликів цільових ринків збуту.

### **Література.**

1. Shibaeva N., Baban T., Prokhorova V., Karlova O., Girzheva O., Krutko M. Methodological bases of efficiency of organizational and economic mechanism of regulatory policy in agriculture. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2019. pp. 160-171.

2. Гіржева О.М. Організаційні форми вдосконалення управління збутом продукції аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 80-85.

## **МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**ЖОВКОВСЬКА Т.Т., А.Е.Н.,  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Планування розвитку промислового підприємства є другою функцією процесу управління, що базується на результатах попереднього здійсненого прогнозування. Розвиток підприємства може бути оцінено достовірно лише за довгий час, адже чим більше часовий період, за

який оцінюється розвиток, тим більше враховуються досягнення підприємства за рахунок ефективного управління та виключаються з оцінки випадкові впливи змін зовнішнього середовища. Тому головним видом планування при управлінні розвитком є стратегічне планування.

В свою чергу, стратегічний план – це набір цілей та шляхи їх досягнення, причому план систематизує довгострокові цільові параметри, встановлює взаємозв'язок між [1]:

- ринковими показниками, яких необхідно досягти;
- виробничими завданнями, які необхідно вирішити;
- фінансовими ресурсами, які необхідні для реалізації плану.

Ще одним визначенням є таке: планування на підприємстві – це розробка та побудова системи планів, які мають на меті задоволення споживчого попиту та отримання достатнього та стабільного прибутку від результатів господарської діяльності підприємства протягом довгого часу [2].

Слід відмітити, що при стратегічному плануванні необхідно забезпечити адекватність цілей та їх досяжність. Для цього потрібно вірно визначити вихідну точку. У термінах системно-рефлексивного підходу це означає, що має бути визначено стан підприємства як системи та її положення на траєкторії розвитку підприємства. Також мають бути визначені стани систем, що складають зовнішнє середовище на момент початку реалізації стратегічного плану розвитку. Отже, під плануванням розвитку промислового підприємства в аспекті запропонованого системно-рефлексивного підходу буде матись на увазі встановлення показників, яких необхідно досягнути промислому підприємству в довгостроковому періоді, причому процес їх досягнення розглядається як зміна траєкторій економічних систем підприємства та його контрагентів з взаємними рефлексивними впливами.

Планування розвитку промислового підприємства за допомогою системно-рефлексивно підходу є малодослідженим у вітчизняній практиці управління. Це обумовлено відносною новизною рефлексивного підходу та складністю адаптації західних методологій до особливостей пострадянських промислових підприємств.

Серед досліджень, що розкривають окремі питання системно-рефлексивного планування розвитку промислових підприємств слід відмітити дослідження І.А. Стреблянської [3], О.І. Покотилової [4], Т.В. Калінеску та О.А. Шведчикова [5], В.Е. Лепського, Р.М. Лепи, А.О. Длігача.

Сталий розвиток промислових підприємств пропонувалося здійснювати шляхом формування локального дружнього зовнішнього середовища з використанням рефлексивного підходу у дослідженнях Т.В. Калінеску та О.А. Шведчикова. Це дослідження є розвитком класичних робіт В.Є. Лепського та Р.М. Лепи щодо рефлексивно-активного середовища інноваційного розвитку в економіці, результати яких запропоновано адаптувати до особливостей вітчизняних промислових підприємств. Для цього пропонується створювати такі образи діяльності підприємства у свідомості інших агентів, які будуть забезпечувати сталий розвиток цього підприємства. Також забезпечується оцінка рівня рефлексивних зв'язків підприємства із зовнішнім оточенням та визначаються основні суб'єкти цього оточення. Головним недоліком цього підходу є недостатньо пророблене питання визначення цільової функції для сталого розвитку промислового підприємства та практичні аспекти застосування розробленого підходу для планування розвитку.

Перед плануванням розвитку керівництву промислового підприємства необхідно визначити, які саме напрями мають потребу у розвитку та якими мають бути темпи розвитку. Вибір напрямів залежить від того, де саме у промислового підприємства є вузькі місця, які не дають ефективно працювати усім іншим складовим системи промислового підприємства. Крім того, вибір напрямів залежить від зовнішнього середовища, які зовнішні впливи необхідно нейтралізувати або навпаки, які позитивні фактори необхідно максимально використати. Темпи розвитку залежать від наявних для реалізації запланованих заходів ресурсів. Тобто, при виборі темпів здійснюється класична Парето-оптимізація за критеріями «швидко/повільно»-«дешево/дорого»-«якісно/неякісно».

Методи рефлексивного управління використовуються для обґрунтування можливості реалізації планів. В свою чергу, системний підхід дає можливість здійснити композицію такої складної системи, як промислове підприємство, на складові, та розробити план деталізованого розвитку. Загальна схема планування розвитку системи промислового підприємства, що пропонується, має такі етапи:

- формулювання цілей розвитку промислового підприємства;
- визначення елементів, які доцільно відокремити в системі промислового підприємства з погляду планування розвитку;
- встановлення елементів системи промислового підприємства, які потребують першочергового розвитку;

– визначення взаємозв'язків між елементами системи, що потребують першочергового розвитку, та іншими, що необхідні для забезпечення цього розвитку;

– аналіз та формалізація рефлексивних взаємозв'язків між елементами системи промислового підприємства та складовими зовнішнього середовища;

– генерація завдань для досягнення цілей розвитку промислового підприємства.

При реалізації цих етапів пропонується розглядати процес планування розвитку як взаємодію трьох систем – системи промислового підприємства, системи зовнішнього середовища та системи планування. Коли промислове підприємство встановлює або досягає встановлених показників, його контрагенти отримують інформацію про це та відповідно реагують. Здебільшого цільові показники, яких намагається досягнути промислове підприємство, стають відомі контрагентам на етапі затвердження планів, а показники, що характеризують пов'язані з ними елементи, на етапі досягнення. При цьому здійснюється аналіз та формалізація рефлексивних взаємозв'язків між елементами системи промислового підприємства та складовими зовнішнього середовища. Нарешті, після врахування рефлексивних реакцій контрагентів промислового підприємства на його плани, може бути здійснено генерацію завдань для досягнення цілей розвитку промислового підприємства. В цих завданнях вже враховано реагування контрагентів та введено відповідні поправки та уточнення. Цілі розвитку промислового підприємства пропонується встановлювати як зміну значень набору ключових показників ефективності, які також відомі як KPI (Key Performance Indicators) (Cambridge Dictionary). Найбільш відомими з рекомендацій щодо використання Key Performance Indicators при управлінні підприємством є наведені в дослідженнях, де пропонується здійснювати управління за принципом 10/80/10. Це принцип передбачає, що 80 показників для управління мають бути виробничими, 10 відображати ефективність підприємства, та ще 10 – результативність підприємства. В даному підході результативність це ступінь досягнення запланованих результатів, а ефективність – це співвідношення між досягнутими результатами та витраченими на це ресурсами [51]. З погляду системно-рефлексивного підходу при плануванні розвитку цей принцип має бути дещо адаптовано до особливостей розвитку промислових підприємств. Перш за все, показники ефективності, які відображають здатність промислового

підприємства до досягнення свої цілей з обмеженим рівнем витрат та якості, відносяться скоріше до функції контролю, аніж до планування. Щодо показників результативності, то вони за своєю сутністю схожі на цільові показники, але їх кількість має бути зменшено, адже розвиток підприємства не може бути здійснено одночасно за такою кількістю напрямів. Планування розвитку промислового підприємства в стратегічному періоді доцільно здійснювати за одним-трьома напрямками. Відповідно, зменшується кількість виробничих показників, які пов'язано з показниками результативності. Крім того, з погляду стратегічного планування розвитку промислового підприємства другорядними можуть бути не лише виробничі, але й інші типи показників, хоча виробничі для промислового підприємства є основними.

Слід відзначити, що при управлінні промисловим підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що притаманно функціонуванню української економіки, встановлення крапкових планових показників не має сенсу. Планові показники, що характеризують досягнення цілей розвитку, доцільно встановлювати як діапазон, де нижній границі відповідає мінімальне значення, що може бути визнано як розвиток, а верхній границі – максимальне значення, яке може бути досягнуто з врахуванням наявних ресурсів. Тобто, розвиток промислового підприємства вважається здійсненим за плановий період, якщо усі ключові цільові показники змінились у встановленому діапазоні. Таким чином, план розвитку промислового підприємства на рівні цілей має вигляд:

$$\begin{aligned} & [G_{g,t}^{goal\_min}, G_{g,t}^{goal\_max}] \\ & g = 1, \dots, G, \\ & t = 1, \dots, T, \end{aligned}$$

де  $G_{g,t}^{goal\_min}$  – мінімальне значення для  $g$ -го цільового показника у момент часу  $t$ ;

$G_{g,t}^{goal\_max}$  – максимальне значення для  $g$ -го цільового показника у момент часу  $t$ ;

$G$  – кількість цільових показників, що встановлено для планування цілей першочергового розвитку;

$T$  – кількість періодів планування розвитку промислового підприємства.

Значення показника, що характеризує мету розвитку промислового підприємства, залежить від його значення у попередньому періоді та від показників, що характеризують виконання завдань, які необхідно виконати, щоб досягти встановленої цілі. Така залежність обумовлена інерційністю промислових підприємств, навіть значні зміни другорядних показників не можуть миттєво змінити показники КРІ. Наприклад, покращення якості продукції не відіб'ється миттєво на прибутку або обсязі продажів. Так само обсяг продажів у поточному році у більшості випадків залежить від попередніх періодів, адже, якщо підприємство не є відомим серед споживачів, йому доведеться деякий час завойовувати нових клієнтів. Тому показники, що відображають досягнення цілей розвитку, пропонується розраховувати за формулою:

$$G_{g,t} = G_{g,t-1} + f_g \left( w_{I,t}^g, \dots, w_{W^g,t}^g \right),$$

де  $G_{g,t}$  – планове значення  $g$ -го цільового показника у момент часу  $t$ ;

$G_{g,t-1}$  – планове значення  $g$ -го цільового показника у момент часу  $t-1$ ;

$f_g$  – функція, яка відображає залежність зміни цільового показника розвитку підприємства від змін другорядних показників внаслідок реалізації запланованих заходів;

$w_{I,t}^g, \dots, w_{W^g,t}^g$  – зміни другорядних показників внаслідок реалізації запланованих заходів;

$W^g$  – кількість другорядних показників, які пов'язані з  $g$ -им цільовим показником.

До показників, що відображають розвиток промислового підприємства та можуть бути встановлені як планові показники КРІ відносяться: обсяг чистого прибутку; ринкова вартість промислового підприємства; обсяг реалізації (усього або за видами продукції); обсяг виробництва (усього або за видами продукції); частка промислового підприємства на ринку.

До другорядних показників промислового підприємства, які пов'язані з цільовими відносяться: собівартість продукції; ціна продукції; відсоток браку, матеріаломісткість, енергоємність,

продуктивність праці; постійні витрати; рентабельність (підприємства взагалі або за видами продукції); порівняльна ефективність виробничих технологій, що використовуються промисловим підприємством; розгалуженість збутової мережі; конкурентоспроможність продукції; порівняльна відомість бренду тощо.

Другорядні показники можна поділити на ті, що впливають на контрагентів, та ті, що не впливають. Перші показники задіяні у рефлексивних зв'язках, тому їх планування потребує більш глибокого аналізу, адже необхідно врахувати, який вплив буде здійснено на контрагентів промислового підприємства при зміні цих показників та які зворотні дії вони можуть при цьому здійснити. Наприклад, ціна продукції прямо впливає на контрагентів, тому вони реагують на її зміну. В той же час такий показник, як енергоємність, в більшості випадків не є відомим конкурентам та не викликає в них безпосередніх реакцій.

Отже розроблений системно-рефлексивний підхід до планування розвитку промислового підприємства, який базується на побудові ієрархії цільових показників та розподілі їх на ті, що впливають та не впливають на рефлексивні реакції контрагентів промислового підприємства, дає можливість збільшити точність планування та адаптувати плани розвитку промислового підприємства до особливостей його зовнішнього середовища.

### **Література.**

1. Аракелов А. Как составить стратегический план развития предприятия. URL: <https://fd.ru/articles/158668-strategicheskiy-plan-razvitiya-predpriyatiya-qqq-17-m5> (дата звернення: 01. 02. 2018)
2. Тюріна Н.М., Шелест Є.О., Карвацка Н.С. Оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств та прогнозування його розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2(2). С. 195-201.
3. Стреблянська І.А. Інформаційне забезпечення реалізації технологій рефлексивного управління процесами планування на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_32) (дата звернення: 11.11.2017).
4. Плутіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193-196.
5. Калінеску Т.В., Шведчиков О.А. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 73-77.