

УДК 338.984

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.17>

Шульга О.А.

доктор економічних наук, доцент  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

## БАЗОВІ МОДЕЛІ МОНІТОРИНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджується сутність понять «розвиток підприємства» та «стратегічне планування». Наголошується на тому, що під розвитком підприємства слід розуміти кількісні та/або якісні зміни у внутрішньому стані підприємства та у взаємовідносинах його із зовнішнім середовищем, що призводять у довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства та збереження його як соціально-економічної системи. Доведено, що стратегічне планування є процесом визначення цілей підприємства та їх змін, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів. Зазначено, що, враховуючи ітераційний характер стратегічного планування, необхідним елементом цього процесу є оцінка реалізації стратегії. Розглянуто базові моделі моніторингу у системі стратегічного розвитку організації.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегії, моніторинг.

**Постановка проблеми.** На сьогодні вітчизняні підприємства потребують забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності їх продукції та реалізації таких стратегій, які сприятимуть розвитку фінансово-господарської діяльності. За таких умов саме концепція стратегічного планування на підприємстві дає можливість керівництву організації обрати найбільш дійовий комплекс засобів та методів, які сприятимуть адаптації підприємства до сучасних ринкових умов. Ефективний моніторинг стратегічного розвитку є фундаментом для розроблення та реалізації систем заходів, спрямованих на врівноваження економічної ситуації на підприємстві та розробку умов, що дозволяють проводити ефективну роботу цього підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком організації займаються такі вчені, як: Аванесова Н.Е. [1], Баюра Н.Д. [2], Гудзинський О. [4], Довбня С. [5], Хоменко О. [24] та ін. Однак в умовах повоєнної відбудови вищезазначені питання набувають особливої актуальності й потребують подальшого поглибленого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – розкрити стратегічне планування як елемент системи стратегічного менеджменту організації та розглянути базові моделі моніторингу у системі стратегічного розвитку організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині у науковій літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток підприємства». На нашу думку, поняття «розвиток підприємства» слід трактувати, враховуючи такі моменти. Перш за все, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу та рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний з кількісними та якісними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а динаміка

розвитку залежить від змінності етапів у життєвому циклі підприємства.

Можна виділити такі основні аспекти сутності поняття «розвиток підприємства» (рис. 1).

Таким чином, під розвитком підприємства слід розуміти кількісні та/або якісні зміни у внутрішньому стані підприємства та у взаємовідносинах його із зовнішнім середовищем, що призводять у довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства та збереження його як соціально-економічної системи.

Залежно від характеру, інтенсивності та масштабу перетворень зміни можуть бути помірними, радикальними чи фундаментальними. Так, наприклад, зміни, пов'язані з інтеграційним зростанням підприємства у межах освоєної галузі, належать до радикальних перетворень, оскільки в цьому випадку потрібні суттєві внутрішні організаційні зміни. Іноді освоєння випуску нової продукції передбачає суттєві зміни у виробничому процесі, сфері маркетингу та логістики. До фундаментальних змін відносяться перетворення в організаційно-управлінській та виробничо-технологічній структурі, у культурі виробництва та менеджменту. Цей тип змін проводиться, якщо підприємство змінює галузь, вид продукту та місце на ринку. Помірні зміни – це незначні перетворення у сфері виробництва, організації менеджменту та у маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту та підвищення ефективності поточної діяльності підприємства.

Довгострокова ефективна робота підприємства визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенційно можливий технічний, людський капітал та інші ресурси. Фундаментом стратегічного розвитку виступає стратегія, її розробка та реалізація. Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії і досягнення довгострокових цілей і завдань організації, який показує загальний напрямок розвитку організації, її методи конкуренції і позицію у зовнішньому середовищі. Таким чином,



**Рисунок 1 – Основні аспекти сутності поняття «розвиток підприємства»**

стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план по розвитку підприємству, який охоплює всі сегменти його господарської діяльності.

Варто зауважити, що стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства в умовах ринкової економіки. У сучасній економічній ситуації, що швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогножуючи наслідків.

Розглянемо деякі визначення поняття «стратегічне планування», що наводяться у науковій літературі (табл. 1).

Отже, виходячи з представлених вище визначень, можна зробити висновок, що стратегічне планування у загальному вигляді є процесом визначення цілей під-

приємства та їх змін, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів. Стратегічне планування забезпечує основу для ухвалення управлінських рішень та реалізації функцій підприємства. Не використовуючи переваги стратегічного планування, підприємства та окремі співробітники будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей та напрямів їх реалізації. Стратегічне планування діяльності підприємства виконує три функції, представлені на рис. 2.

Стратегічне планування підприємницької діяльності сприяє:

– здобуттю переконання у тому, що прийняті управлінські рішення будуються на якісному аналізі та з урахуванням опрацювання інших варіантів розвитку подій, при цьому має бути присутня повна впевненість

**Таблиця 1 – Визначення поняття «стратегічне планування» різними науковцями**

Автор	Визначення
Мала Н., Грабельська О.	«визначення стратегічної мети розвитку підприємства на основі прогнозу його можливостей та змін середовища, а також вироблення програми дій щодо досягнення цієї мети»
Холява І., Олійник А., Цьвок Д.	«довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних факторів та організаційно-управлінських структур з метою забезпечення високої якості роботи персоналу та рівня життя своїх працівників»
Попрозман О.	«логічний аналітичний процес визначення майбутнього становища організації залежно від зовнішніх умов діяльності»
Міщирікова А.	«вибір основних напрямів виробничої діяльності, прийомів та методів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства (фірми) у постійно мінливих умовах довкілля»
Аванесова Н., Марченко О.	«управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями та кроками у сфері маркетингу»
Мірошник М., Кітченко О., Олійник І.	«визначення довгострокових цілей та завдань корпорації, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей»
Хоменко О.	«довгостроковий розвиток підприємства, на основі формування та реалізації стратегії, для досягнення намічених цілей під впливом мінливого середовища в сформованому конкурентному оточенні»

Джерело: складено автором за: [1; 14; 15; 16; 19; 23; 24]

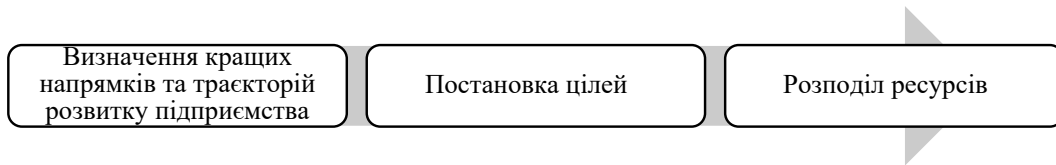


Рисунок 2 – Функції стратегічного планування діяльності підприємства

у тому, що корпоративні цілі та стратегія відповідають викликам часу та у разі потреби переглядаються;

– здобуттю переконання у тому, що довгострокові вкладення економічного суб'єкта обґрунтовані та грамотно оцінено їхню віддачу;

– розробленню грамотної структури управління компанією, підвищенню контрольних функцій керівництва.

Масштаби стратегічного планування підприємницької діяльності визначаються такими моментами [15, с. 6]: суттю проблем, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями компанії; розробкою та обґрунтуванням альтернативних варіантів розвитку компанії; чітким розумінням цілей та завдань розвитку компанії у довгостроковій перспективі, а також наявністю плану заходів щодо досягнення намічених цілей та розкриття сформульованих завдань; опрацюванням комплексних рішень, пов'язаних із внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії; встановленням балансу інтересів всіх учасників діяльності компанії; масштабами фінансово-господарської та виробничої діяльності компанії.

Можна визначити ряд переваг стратегічного планування для підприємства (рис. 3).

Доцільно виділити такі особливості процесу стратегічного планування на підприємстві:

– компанія розглядається як цілісна система, її структурні підрозділи є взаємопов'язаними та взаємодіючими елементами цієї системи;

– акцент на довгостроковій перспективі;

– обов'язкове визначення переважаючих напрямів розвитку підприємства;

– підвищення ефективності діяльності компанії, її потенціалу;

– акцентування уваги на вирішенні ключових проблем компанії;

– формування передумов для успішного оперативного планування, розробки та прийняття поточних управлінських рішень;

– активізація взаємодії управлінського персоналу з розвитку компанії в майбутньому.

На рис. 4 зображено типовий процес стратегічного планування на підприємстві. Основними елементами процесу стратегічного планування є: формулювання місії та цілей підприємства, визначення загроз та нових можливостей зовнішнього середовища, оцінка сильних та слабких сторін підприємства щодо його конкурентів, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії підприємства, а також розробка спільних напрямів, які забезпечують реалізацію стратегії. Враховуючи ітераційний характер стратегічного планування, необхідним елементом цього процесу є оцінка реалізації стратегії.

Одним із головних аспектів сучасного підходу до стратегічного планування підприємницької діяльності є розуміння того, як контролювати реалізацію стратегічного плану. Існує таке поняття, як стратегічний контроль, тобто контроль за змінами ключових параметрів, на підставі яких були сформульовані цілі та завдання стратегії, обиралися стратегічні альтерна-

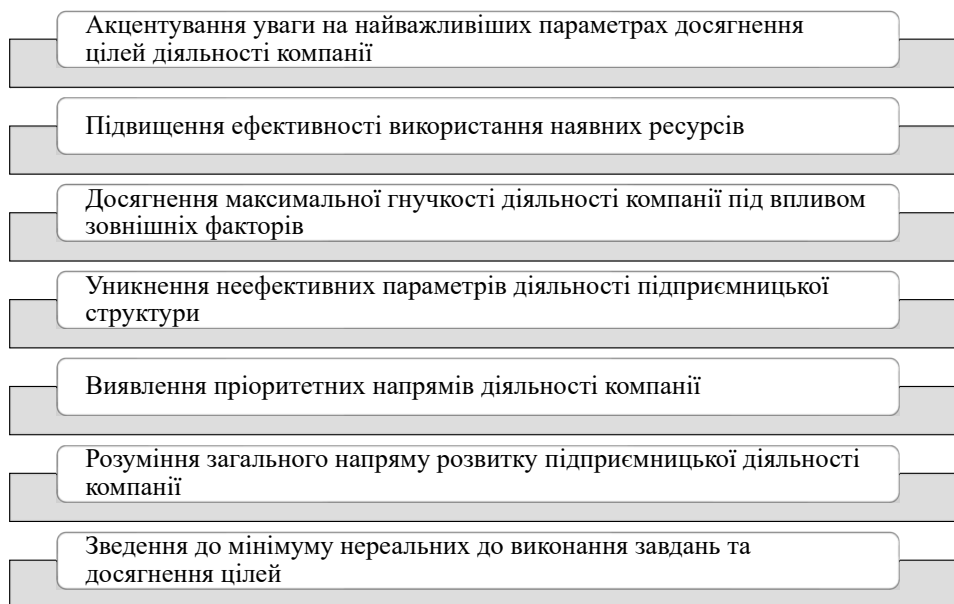


Рисунок 3 – Переваги стратегічного планування для підприємства

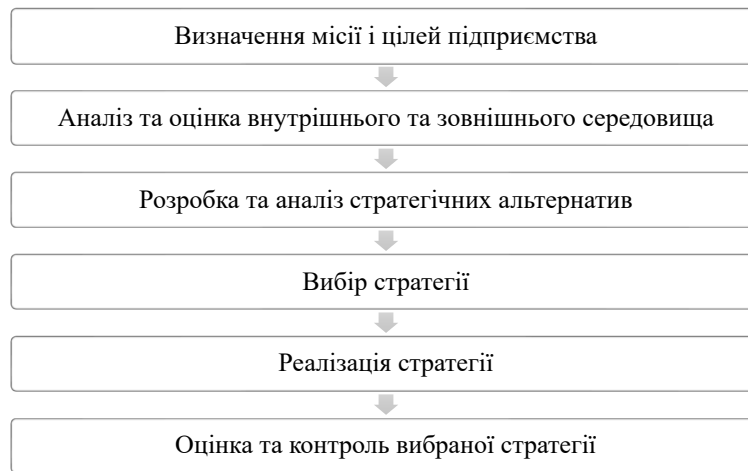


Рисунок 4 – Етапи стратегічного планування

тими, розроблялася стратегія розвитку підприємницької структури. Стратегічний контроль дає можливість оцінити зміни вихідних передумов та головних параметрів стратегії розвитку і те, яким чином зазначені зміни відбулися на виконанні стратегічного плану.

Предметом стратегічного контролю є бізнес-модель та основні можливості компанії, стратегічні ініціативи учасників діяльності, система мотивації керівного складу, орієнтація його на виконання стратегічних цілей, вплив корпоративної культури на процеси планування, умови виконання стратегічних програм розвитку. Заходи стратегічного контролю сприяють розумінню проблем бізнесу та можливих шляхів їх вирішення. Стратегічний контроль, на відміну від оперативних засобів контролю, дає можливість отримати зворотній зв'язок, як від зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на бізнес у цілому.

Стратегічне планування вимагає від управлінського персоналу здатність до аналітичної, та в якійсь мірі творчої діяльності. З метою якісного стратегічного планування управлінці повинні добре розумітися на сутності бізнесу та об'єктивно оцінювати місце компанії у зовнішньому середовищі, бачити не лише позитивні результати діяльності, а й критично їх оцінювати, представляти нові можливості, а також стимулювати інноваційну поведінку, розробку та впровадження нових підходів до управління. Необхідно відзначити, що стратегічне планування виступає як рушійна сила, що визначає стратегічну позицію компанії у зовнішньому середовищі, встановлює пріоритети розвитку та стратегічні цілі, формує платформу для прийняття стратегічних рішень, а також сприяє розумінню управлінським персоналом їх наслідків.

Підхід до дослідження моніторингу як складової механізму контролю означає, що принципи його організації та функціонування можуть бути визначені лише на основі обліку взаємодії та взаємозв'язку з іншими елементами системи контролю: середовище контролю, оцінка ризиків, організація інформаційних потоків та комунікацій, процедура контролю. Моніторинг повинен фіксувати досягнуті показники шляхом обробки великого масиву кількісної інформації на ранніх стадіях реалізації стратегії. Тому заключ-

ним етапом стратегічного управління є моніторинг та контроль за ходом реалізації стратегії. Оцінюється те, як і наскільки досягнуто мету, який вплив досягнуті стратегічні результати здійснили на ресурсний потенціал організації, її зовнішнє та внутрішнє середовище, ефективність витрат тощо. Також підлягають оцінці і результати окремих прийнятих ініціатив та стратегічних дій.

Таким чином, основна мета моніторингу у системі стратегічного розвитку – зіставити фактично досягнуті та заплановані результати, сформувати набір коригуючих дій у разі їхнього суттєвого відхилення.

Етапами моніторингу у системі стратегічного розвитку є:

1. Оцінка результатів виконання стратегії та її впливу на показники діяльності підприємства.
2. Порівняння отриманих результатів оцінки з поставленими цілями та вимогами до їх досягнення (тимчасові рамки, бюджет).
3. Розробка коригувальних дій, покликаних підвищити результати стратегічного розвитку у майбутньому.

Наведемо короткий опис моделей моніторингу у системі стратегічного розвитку:

1. Стратегічний аудит – його метою є не стільки оцінка повноти і точності відображення інформації про діяльність організації, скільки аналіз ефективності дій, які робить система управління щодо стратегії розвитку організації та успішність реалізації цієї стратегії. Тобто у цьому випадку оцінюється ефективність розвитку організації [18].

На підставі розвитку міжнародної практики стратегічного аудиту слід зазначити низку особливостей, що відрізняють його від простого фінансового аудиту:

1. Цей аудит орієнтований переважно на великий (корпоративний) бізнес.
2. Відсутня єдність розуміння сутності та функціональної ролі стратегічного аудиту.
3. Відсутні методики стратегічного аудиту як системи правових, професійних, організаційних та технологічних елементів.

Для створення реальної та більш об'єктивної картини стану підприємства аудитор недостатньо бухгал-

терської звітності та фінансової інформації. Для досягнення мети необхідні дані аналітичного обліку.

2. Збалансована система показників (ЗСП). У самій назві системи відображено той баланс, який підтримується між короткостроковими та довгостроковими цілями, фінансовими та не фінансовими показниками, основними та допоміжними параметрами, а також зовнішніми та внутрішніми факторами діяльності [18]. Збалансована система показників – один із потужних інструментів моніторингу у стратегічному менеджменті, що дозволяє виміряти ефективність компанії за допомогою спеціально підібраних та зважених (збалансованих) індикаторів, які комплексно відображають її поточний стан.

Зручність даної моделі моніторингу стратегічного розвитку підприємства полягає в тому, що стратегію розвитку підприємства можна перевести у кількісний вимір. Модель реалізується на основі заздалегідь підібраних показників, які враховують усі суттєві аспекти стратегії розвитку.

Система збалансованих показників передбачає стратегію розвитку підприємства у чотирьох аспектах – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. При цьому враховуються фінансовий напрямок компанії, корисність товарів та послуг для споживача, внутрішня операційна ефективність, інновації та навчання.

В аспекті фінансів пропонують такі показники оцінки [18]:

- зростання обсягу продажів у певному сегменті ринку;
- відсоток доходу від продажу нового продукту;
- скорочення витрат та збільшення продуктивності;
- зростання доходу та розширення структури діяльності;
- підвищення рентабельності інвестицій;
- збільшення доданої вартості продукції.

Потім у ЗСП розглядається аспект клієнта, а саме:

- задоволеність покупців;
- ціннісна пропозиція з боку підприємства;
- лояльність клієнтів.

Наступним аспектом є внутрішні бізнес-процеси. Тут визначаються види діяльності підприємства, які є найбільш важливими для акціонерів та споживачів. Цілі та показники формуються після розробки попередніх двох аспектів. Завдяки цьому у підприємства з'являється можливість орієнтувати бізнес-процеси так, щоб вирішити завдання клієнтів та акціонерів. Основним показником оцінки є окупність інвестицій у НДДКР. Мета цього показника – показати, що мета НДДКР полягає у розвитку такого обладнання, яке матиме найбільший ринковий потенціал та більш високу окупність. Допоміжним показником є відсоток продажу нового товару у загальному обсязі реалізації.

Останнім аспектом у ЗСП є персонал, а саме його навчання та розвиток. У даному аспекті основними факторами ефективності є:

- ступінь задоволеності співробітників;
- вміння та кваліфікація співробітників;
- швидкість отримання інформації;
- генерація ініціатив тощо.

3. Модель моніторингу стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на декілька напрямів: «якщо стратегія відповідає цілям організації, то її подальший

моніторинг та оцінка проводяться за такими напрямами: відповідність обраної стратегії стану і вимогам середовища, відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям організації» [20, с. 138].

4. Інтегральна оцінка стратегічного розвитку. Модель інтегральної оцінки стратегічного розвитку забезпечує контроль досягнення цільових стратегічних орієнтирів та дозволяє аналізувати загальну успішність виконання обраної організацією стратегії.

5. Аналіз розриву або GAP-аналіз відноситься до ситуаційних моделей і застосовується для визначення відхилень між можливостями підприємства та сформульованими стратегічними цілями. Аналіз виконується за певним алгоритмом і вважається одним із найпростіших методів оцінки ефективності стратегії, якщо основним її критерієм є відповідність реальним можливостям підприємства. Однак зазначимо, що особливість аналізу розриву пов'язана з процесом стратегічного планування та багато у чому орієнтована на показники планів. Також при застосуванні даного аналізу використовується обмежений спектр показників чи єдиний показник, що суттєво знижує його достовірність, точність та повноту. Таким чином, GAP-аналіз не можна вважати об'єктивним інструментом оцінки якості стратегії, але можливим є його застосування у сукупності з іншими інструментами стратегічного моніторингу [20, с. 138].

6. Аналіз динаміки витрат та крива досвіду були розроблені у 30-х роках ХХ ст. Сутність цієї моделі аналізу полягає у визначенні стратегії як досягнення лідерства з витрат, яке досягається шляхом застосування досвіду організації ефективного виробництва, переваги у технологіях та ефекту масштабу. Особливо актуальною є така модель для промислових підприємств. Однак модель оцінки на підставі кривої досвіду має ряд істотних недоліків, що серйозно спотворюють її точність в умовах теперішнього часу: нехтування умовами середовища та концентрація на ефект масштабу.

7. Аналіз динаміки ринку основним вважає, навпаки, аналіз середовища, розглядаючи кількісні дані про розвиток ринку, прогнозування продажів на підставі моделі життєвого циклу товару. Кожна стадія життєвого циклу товару характеризується своїм рівнем продажів і відповідно до своєї ключової стратегії, що варіюється від стратегії, орієнтованої на зростання, до стратегії скорочення. Метою аналізу є правильне визначення необхідної для підприємства стратегії відповідно до стадії життєвого циклу товару [18]. Незважаючи на свою простоту і зрозумілість, модель аналізу динаміки ринку також має ряд недоліків, до яких належать: облік лише одного фактору, недостатню увагу до ентропії ринку, непередбачуваність поведінки товару на ринку в умовах глобалізації та єдиного економічного простору.

8. Портфельні моделі аналізу будуються на припущенні про первинність стратегічних зон господарювання або стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Портфель компанії визначається як сукупність СБО. Портфельний аналіз спрямовано на оцінку функціонування СБО. У ході даного аналізу виявляються прогресивні та відмираючі напрямки діяльності, розглядаються ефективні та неефективні проекти, оцінюється

привабливість різних ринків та конкурентоспроможність компанії на кожному з них, а також потенціал її розвитку.

**Висновки.** Поряд із очевидними перевагами даного набору моделей стратегічного аналізу, наразі існує об'єктивна необхідність їх методологічного вдосконалення, оскільки вони не охоплюють достатньої кількості факторів. Таким чином, на даний час відсутні

достовірні системи моніторингу та оцінки якості стратегії розвитку підприємства, що функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища та вимоги до зростання конкурентоспроможності через інноваційний розвиток. Моніторинг стратегічного розвитку залежно від його результатів може бути основою перегляду місії підприємства, стратегічних цілей чи генеральної стратегії.

#### Список використаних джерел:

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків, 2015. С. 7–47.
2. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 2. С. 153–158.
3. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
4. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 411 с.
5. Довбня С.Б., Письменна О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128.
6. Дуднева Ю.Е., Кір'ян І.С. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 145–152.
7. Дунська А., Бондаренко О. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 23–29.
8. Жовковська Т.Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика : монографія. Тернопіль : Паляниця В. А., 2018. 264 с.
9. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
10. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119–128.
11. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2. С. 107–115.
12. Кокоць Л.Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.). Луцьк, 2014. С. 365–367.
13. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 18. С. 250–255.
14. Мала Н.Т., Грабельська О.В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 767. С. 45–51.
15. Мірошник М.В., Кітченко О.М., Олійник І.С. Стратегічне планування: генезис, сучасність, перспективи. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 34. С. 3–10.
16. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 60–62.
17. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : «Точка», 2018. 207 с.
18. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>
19. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61–66.
20. Сидоренко Ю.В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Т. 33. С. 137–140.
21. Соколенко В.А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр.* Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 53 (1162). С. 70–74.
22. Ходирєва О.О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. Херсон, 2022. С. 41–44.
23. Холява І.П., Олійник А.М., Цьвок Д.Р. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2015. № 2. С. 107–112.
24. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131–137.

#### References:

1. Avanesova N.E., Marchenko O.V. (2015). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom ta suchasnym mistom: teoretyko-metodychni zasady [Strategic management of an enterprise and a modern city: theoretical and methodological principles]: monohrafiya. Kharkiv, pp. 7–47.
2. Bayura D.O., Petruk V.V. (2014). Teoretychni aspekty rozvytku stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvakh v umovakh

rynkovoyi nestabilnosti [Theoretical aspects of the development of strategic planning at enterprises in conditions of market instability]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 2, pp. 153–158.

3. Voronko-Nevidnycha T., Koval O., Koloda O. (2021). Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva yak neobkhidna umova dosyahennya tsiley staloho rozvytku [Enterprise development management as a necessary condition for achieving the goals of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25.

4. Hudzynskyy O.D., Sudomyr S.M., Hurenko T.O. (2017). Teoretyko-metodolohichni zasady rezultatyvnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv [Theoretical and methodological principles of effective management of enterprise development]: monohrafiya. Kyiv: TSP «Komprint», 411 p.

5. Dovbnya S.B., Pysmenna O.O. (2017). Evolyutsiya stratchichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v konteksti rozvytku marketynhovykh kontseptsiy [Evolution of strategic enterprise management in the context of development of marketing concepts]. *Problemy ekonomiky ta politychnoyi ekonomiyi*, vol. 1, pp. 115–128.

6. Dudnyeva Yu.E., Kiryan I.S. (2015). Systema stratchichnoho upravlinnya kompaniyeyu v umovakh nestabilnosti seredovyscha [The system of strategic management of the company in conditions of environmental instability]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 161, pp. 145–152.

7. Dunska A., Bondarenko O. (2021). Upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstv oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Management of sustainable development of enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine]. *Ekonomika i derzhava*, vol. 12, pp. 23–29.

8. Zhovkovska T.T. (2018). Systemno-refleksyvne upravlinnya rozvytkom promyslovykh pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya ta praktyka [System-reflexive management of the development of industrial enterprises: theory, methodology and practice]: monohrafiya. Ternopil: Palyanysya V.A., 264 p.

9. Zayika O., Tkachenko V. (2022). Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Management of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43.

10. Ilyashenko N.S., Shypulina Yu.S., Melnyk Yu.M. (2017). Formuvannya «systemnoyi karty» stratchichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Formation of a «system map» of strategic management of enterprise development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 119–128.

11. Kyrychenko O. (2022). Suchasni aspekty ta tekhnolohiyi upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv [Modern aspects and technologies of enterprise development management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 2, pp. 107–115.

12. Kokots L.Yu. (2014). Stratchichne upravlinnya yak faktor staloho rozvytku pidpryyemstva [Strategic management as a factor of sustainable development of the enterprise]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky Ukrainy: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh naukovtsiv, aspirantiv, zdobuvachiv i studentiv* (19 lystop. 2014 r.). Lutsk, pp. 365–367.

13. Lehominova S.V. (2017). Kontseptualni zasady stratchichnoho upravlinnya konkurentnyimi perevahamy pidpryyemstv [Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises]. *Mykolayivskyy natsionalnyy universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho*, vol. 18, pp. 250–255.

14. Mala N.T., Hrabelska O.V. (2015). Stratchichne planuvannya ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstva [Strategic planning of the economic development of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menedzhment ta pidpryyemstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, vol. 767, pp. 45–51.

15. Miroshnyk M.V., Kitchenko O.M., Oliynyk I.S. (2014). Stratchichne planuvannya: henezys, suchasnist, perspektyvy [Strategic planning: genesis, modernity, prospects]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KHPI». Ser.: Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnystva*, vol. 34, pp. 3–10.

16. Mishchyrikova A.K. (2014). Stratchichne planuvannya na pidpryyemstvi [Strategic planning at the enterprise]. *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 13, pp. 60–62.

17. Moskalenko V.V., Hodlevskyy M.D. (2018). Modeli ta metody stratchichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Models and methods of strategic management of enterprise development]: monohrafiya. Kharkiv: «Tochka», 207 p.

18. Palamarenko YA. V. (2020). Suchasni pidkhody do otsynuvannya rivnya stratchichnoho rozvytku pidpryyemstva [Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>

19. Poprozman O. I. (2020). Stratchiya diyalnosti pidpryyemstva v umovakh monopolizatsiyi rynku [The strategy of the enterprise in conditions of market monopolization]. *Formuvannya ryнкovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 61–66.

20. Sydorenko Yu.V. (2018). Metodolohichni aspekty otsinky stiykoho rozvytku pidpryyemstv [Methodological aspects of the assessment of sustainable development of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 33, pp. 137–140.

21. Sokolenko V.A. (2015). Sutnist ta vydy stratehiyi rozvytku [Essence and types of development strategy]. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPI»: zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Aktualni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodarskoyi diyalnosti pidpryyemstva*. Kharkiv: NTU «KHPI», vol. 53 (1162), pp. 70–74.

22. Khodyryeva O.O. (2022). Doslidzhennya naukovykh pidkhodiv do analizu rozvytku promyslovykh pidpryyemstv [Research of scientific approaches to the analysis of the development of industrial enterprises]. *Modernizatsiya ekonomiky: suchasni realiyi, prohnozni stsenariyi ta perspektyvy rozvytku: materialy IV Mizhnar. naukovoprakt. konf., m. Kherson, 28-29 kvit. 2022 r.* Kherson, pp. 41–44.

23. Kholyava I.P., Oliynyk A.M., Tsvok D.R. (2015). Stratchichne planuvannya v upravlinni diyalnistyu pidpryyemstva [Strategic planning in enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KHPI». Ser.: Stratchichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, prohramamy ta proektamy*, vol. 2, pp. 107–112.

24. Khomenko O.I. (2015). Vydy stratehiy ta instrumentariy formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [Types of strategies and tools for the formation of an enterprise development strategy]. *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 3, pp. 131–137.

**Shulha Olha**  
Borys Grinchenko Kyiv University

## **BASIC MODELS OF MONITORING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

*The purpose of the article is to reveal strategic planning as an element of the organization's strategic management system and to consider the basic monitoring models in the organization's strategic development system. Effective monitoring of strategic development is the foundation for the development and implementation of systems of measures aimed at balancing the economic situation at the enterprise and developing conditions that allow the efficient operation of this enterprise. In the course of the research, a systematic approach, methods of analysis and synthesis, deduction, generalization, etc. were used. It is noted that the development of the enterprise should be understood as quantitative and/or qualitative changes in the internal state of the enterprise and in its relations with the external environment, which lead in the long term to an increase in the competitive status of the enterprise and its preservation as a socio-economic system. The foundation of strategic development and management is strategy, its development and implementation. Strategy is a detailed comprehensive plan aimed at implementing the mission and achieving long-term goals and objectives of the organization, which shows the general direction of the organization's development, its methods of competition and its position in the external environment. It is worth noting that strategic planning is the most important component of enterprise management, and without it, the successful operation of the enterprise in the conditions of a market economy is hardly possible. Strategic planning provides a basis for making management decisions and implementing enterprise functions. Without taking advantage of strategic planning, enterprises and individual employees will be deprived of a clear way of assessing goals and directions for their implementation. Strategic planning of the enterprise's activities includes: the strategy that is implemented in the complex of the enterprise's development and the fulfillment of the set goals; weaknesses and strengths of enterprise development; risks that enterprises constantly face; accounting of forecasts and proposals reflected in strategic planning; reflection of the relationship between economic, financial and investment activities; assessment of diversification that occurs as a result of mergers and acquisitions of other enterprises. The basic monitoring models in the organization's strategic development system are: strategic audit, balanced scorecard, gap analysis, cost dynamics analysis, market dynamics analysis, and others.*

**Key words:** strategic management, strategic planning, strategic analysis, strategies, monitoring.

**JEL classification:** O21