

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38>

УДК 330.34

**Поляков М. А.**кандидат економічних наук,  
приватний підприємець, м. Київ**Maksym Poliakov**Candidate of Economic Sciences,  
Individual Entrepreneur, Kyiv

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

### STRATEGIC PLANNING OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розглядаються цілі і завдання стратегічного планування як необхідної умови економічного зростання і підвищення перспективного розвитку підприємств на довгостроковий період. Автор зазначає, що стратегічне планування на рівні підприємства є основою взаємодії значної кількості внутрішніх і зовнішніх економічних процесів, факторів та явищ. Зазначається, що стратегічне планування економічного розвитку підприємства передбачає досягнення чітко встановлених цілей, визначених як місія та завдання. Стратегія економічного розвитку націлена на майбутні періоди життєдіяльності підприємства, найчастіше на 3-5 років. Представлено алгоритм розробки стратегії економічного розвитку підприємства. Обґрунтовується висновок, що найбільш значущими в ринкових умовах є фінансові цілі, що визначають платоспроможність і економічну стійкість підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне планування, фінансове планування, довгострокове планування, короткострокове планування, розвиток підприємства.

**Summary.** Strategic planning is one of the functions of management, which involves the process of setting the company's goals and researching possible ways to achieve them. Strategic planning is the basis of all management decisions, functions of motivation and control, which are oriented towards the development of strategic plans. The article examines the goals and objectives of strategic planning as a necessary condition for economic growth and improving the long-term development of enterprises. The author notes that strategic planning at the enterprise level is the basis of the interaction of a significant number of internal and external economic processes, factors and phenomena. Within the framework of the strategic planning process, four main types of management activities are distinguished: allocation of resources; adaptation to the external environment; internal coordination; organizational strategic forecasting. It was emphasized that the quality of planning also largely depends on the professional level and competence of employees and managers. All plans must be made in such a way that it is possible to make adjustments to them, and the plans themselves are interconnected with conditions. It is noted that the strategic planning of the economic development of the enterprise involves the achievement of clearly established goals, defined as a mission and tasks. The role and importance of developing an enterprise strategy is determined, which consists in identifying risk factors to which the enterprise may be exposed in the course of its activities, and taking the necessary measures to ensure its survival on the market and increase profitability. The strategy of economic development is aimed at the future periods of the life of the enterprise, most often for 3-5 years. The algorithm for developing a strategy for the economic development of the enterprise is presented. The development of the company's strategy involves the implementation of the following steps: definition of the company's mission, main goals, definition of strategic options, resources, terms and competitive advantages. The conclusion is substantiated that the most significant in market conditions are financial goals that determine the solvency and economic stability of enterprises.

**Keywords:** strategic planning, financial planning, long-term planning, short-term planning, enterprise development.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні процеси, що відбуваються в нашій державі і в світі загалом, ставлять перед кожним підприємством завдання неперервного економічного розвитку і зростання. Це передбачає раціональне використання наявних ресурсів, підвищення

якості продукції, збільшення прибутковості на цій основі задоволення соціальних потреб своїх працівників й населення території, на якій воно функціонує. Здатність суб'єктів господарювання до вирішення цих завдань можна визначити за допомогою аналізу та оцінки стратегічного плану.

Разом з тим аналіз економічного розвитку підприємств є досить складним процесом. З одного боку він покликаний відображати рівень досягнення цілей та вирішення завдань діяльності суб'єкта господарювання, а з іншого – роль підприємства у досягненні цілей соціально-економічної системи вищого рівня (району, міста, області).

Роль та важливість розробки стратегії підприємства полягає у виявленні факторів ризику, яким може піддаватися підприємство в ході його діяльності, та вживання необхідних заходів для забезпечення його виживання на ринку та збільшення прибутковості.

У зв'язку з цим, питання стратегічного планування економічного розвитку підприємства на теперішній час набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питання стратегічного планування економічного розвитку підприємств присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф [9], І. Бланк [1], Н. Богацька, О. Кричевська [2], Н. Гладинець [3], І. Крючкова [4], В. Мікловда [5], М. Портер [11], Д. Сомов [6], К. Хаттен, М. Хаттен [10], І. Холява [7], Л. Шваб [8] та інші. У даних дослідженнях вітчизняні автори відзначають, що з огляду на глобальний економічний контекст на майбутній період, необхідно визначити нову стратегічну основу для підтримки майбутнього розвитку сектору великих підприємств та, особливо, сектори малих та середніх підприємств. Стратегія розвитку малих та середніх підприємств має прогнозувати та враховувати глобальні структурні політичні та гео економічні зміни, що відбуваються у світі. Загальна основа стратегічного розвитку підприємств повинна встановлювати такі пріоритети, як: розумне зростання (розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях); стійке зростання (сприяння більш ефективній економіці з погляду використання ресурсів, більш екологічній та конкурентоспроможній); інклюзивне зростання (сприяння розвитку економіки з високим рівнем зайнятості, забезпечення соціальної та територіальної згуртованості).

Проте, не зважаючи на достатню розробленість загальної теорії стратегічного планування, літературний аналіз підтверджує факт недостатності вивчення питання стратегічного планування економічного розвитку підприємств, особливо середніх та малих, що обумовлює необхідність подальших досліджень у даного напрямі.

**Мета статті** – визначення ролі та значення стратегічного планування в економічному розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність з управління підприємством – це складний процес вирішення різнорівневих задач, пов'язаний з процесом планування, постановкою

стратегічних цілей і тактичних завдань, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання, організації виробництва, діяльності, контролю і мотивації персоналу тощо.

Стратегічне управління – це складний процес розробки майбутнього компанії, підприємства, його довгострокова еволюція, в рамках якої відбувається формулювання, реалізація та моніторинг-оцінка стратегії. Це сучасна форма управління, прогнозування, що ґрунтується на передбаченні змін зовнішнього середовища, оцінці внутрішнього потенціалу підприємства та тих змін, які необхідні для того, щоб гармоніювати із зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей та завдань.

Стратегічне управління засноване на внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на підприємство. Звідси розробляються та реалізуються чіткі та зрозумілі стратегії, що дозволяють компанії вносити корективи відповідно до змін, які можуть статися у навколишньому середовищі, що дозволить їй вижити та адаптуватися. Стратегічне управління допомагає визначити становище, яке займає компанія на даний час, і становище, яке передбачається зайняти в майбутньому, що обов'язково передбачає аналіз та прогнозування розвитку всіх факторів, які можуть вплинути на компанію.

Це передбачає: конкуренцію знань, ринок, визначення цілей та розвиток можливостей компанії, спрямованих успішну реалізацію стратегії підприємства.

Стратегічне управління – це концепція впливів, як економічних, так і соціально-політичних. Ним вважають:

- процес, метою якого є оптимізація управління компанією та використання стратегії якості керівництва;
- форма управління, що забезпечує найкраще поєднання вимог внутрішніх і зовнішніх партнерів та цілей управління;
- процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокову орієнтацію компанії, пропонують конкретні цілі діяльності, розробляють стратегії досягнення цих цілей відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів, а також реалізацію встановлених планів дій.

Стратегічне планування – одна з функцій управління, що передбачає процес встановлення цілей підприємства та дослідження можливих шляхів їх досягнення. Стратегічне планування є основою всіх управлінських рішень, функції мотивації і контролю, що зорієнтовані на вироблення стратегічних планів.

Стратегічне планування внутрішньогосподарською діяльності будь-якого підприємства (фірми) тісно пов'язано з здійсненням загальної економічної політики або державної стратегії розвитку

всієї ринкової системи. В сучасних реаліях важливою передумовою стратегічного планування і розширення економічної діяльності вітчизняних підприємств є розвиток вільних ринкових відносин, їх постійне та безперервне вдосконалення. Це обумовлює думку про те, що стратегічне планування на вітчизняних підприємствах має бути зорієнтоване на розвиток у довгостроковій перспективі, досягнення високих темпів економічного зростання на основі впровадження інноваційних виробничо-технічних та технологічних рішень і оптимізованих систем управління організаційно-управлінськими структурами з метою забезпечення високої ефективності роботи персоналу та рівня життя своїх працівників. Теорія планування під розвитком визначає контрольовані та прогнозовані зміни існуючої виробничої чи економічної системи, що відбуваються в процесі її еволюції загалом та модернізації окремих підсистем, зокрема.

Таким чином, стратегічне планування покликане забезпечити необхідне економічне зростання і прогнозований рівень розвитку підприємств на довгостроковий період. Сучасне підприємство являє собою організовану систему або цілеспрямовану на виробництво товарів і послуг організацію, яка є частиною економічної системи. Спільними елементами тієї чи іншої системи є персонал співробітників, що мають свої власні економічні цілі та інтереси. Тому необхідний рівень економічного розвитку підприємства залежить від співпадіння цілей і інтересів окремих людей як його основних елементів і, всієї держави – цілої системи, елементом якої є дане підприємство.

Динамічний процес стратегічного планування є підґрунтям для функціонування усіх управлінських функцій. Не використовуючи можливості стратегічного планування, організації в цілому та окремі працівники будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети та напрямку розвитку підприємства. Стратегічне планування є основою для управління колективом підприємства. Поняття «планування» включає визначення цілей і шляхів їх досягнення.

За даними зарубіжних вчених, планування діяльності підприємств здійснюється по таким важливим напрямкам як фінанси, закупівлі, виробництво, збут тощо. При цьому, зазвичай, всі часткові плани взаємопов'язані між собою. Стратегічне планування на мікрорівні, на думку зарубіжних авторів, є основою взаємодії значної кількості як внутрішніх так і зовнішніх економічних процесів, факторів і явищ [9]. Це обумовлено тим, що, стратегічний план:

1) формує найбільш перспективні напрямки розвитку підприємства, визначає основні види його діяльності, пов'язує в єдину цілісну систему фінансову, проектну, виробничу і маркетингову

діяльність, а також дає можливість краще розуміти потреби організації, процеси планування, просування та реалізації продукції, механізм формування ринкових цін;

2) виконує функцію цілепокладання, тобто встановлює кожному окремому підрозділу, всій організації конкретні і чіткі цілі, які узгоджуються з загальною стратегією розвитку підприємства;

3) координує зусилля всіх структурних підрозділів організації;

4) стимулює керівництво підприємства об'єктивно оцінювати власні сильні і слабкі сторони, можливості та обмеження в умовах змін навколишнього середовища;

5) визначає дії організації на випадок відхилення від основної цілі у довгостроковому періоді;

6) виконує функцію розподілу обмежених економічних ресурсів;

7) унаочнює необхідність практичного застосування основних функцій планування, управління, організації, контролю та оцінки діяльності підприємства як єдиної системи сучасного менеджменту підприємства.

Стратегічне планування є набором дій і рішень, впроваджених менеджментом організації, наслідком яких є розробка специфічних стратегій, призначення яких – допомога організації у досягненні своєї мети. Інакше кажучи, стратегічне планування – це інструмент прийняття оптимальних управлінських рішень, покликаний забезпечити інновації і оптимізувати діяльність організації на довгостроковий період.

У межах процесу стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності [9]:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Фінансове планування зазвичай ґрунтується на ретроспективних даних, але має на меті визначити і контролювати розвиток підприємства у перспективі. Саме тому якість планування напряму залежить від точних і коректних бухгалтерських розрахунків за минулі періоди.

Будь-яке планування підприємства базується на неповних даних. Тому якість планування також значною мірою залежить від професійного рівня та компетентності співробітників, менеджерів. Усі плани повинні складатися таким чином, щоб до них можливо було вносити корективи, а самі плани взаємопов'язувалися з умовами. Тому плани містять у собі так звані резерви, однак якщо такі резерви занадто великі – вони роблять плани неточними, якщо ж занадто малі – наслідком є часті зміни плану.

В основу складання плану по конкретним напрямкам виробничих ділянок підприємства

покладаються часткові завдання, які визначаються як в фінансових, так і в кількісних показниках. При цьому планування повинно відштовхуватися від так званих вузьких місць: переважно це збут, фінанси чи робоча сила.

Стратегічне планування економічного розвитку підприємства передбачає досягнення чітко встановлених цілей, визначених як місія та завдання. Стратегія економічного розвитку націлена на майбутні періоди життя підприємства, найчастіше на 3-5 років. Звідси висока міра ризику та невизначеності, пов'язана з цим. Стратегія включає основні цілі, основні шляхи досягнення та ресурси.

Формулювання стратегії має бути свідомо контрольованим процесом. Стратегія має бути унікальною, чіткою, простою і можливою в реалізації. Стратегія ґрунтується на кореляційному підході організації та середовища, в якому вона діє. Стратегія передбачає, що організація передбачає конкурентну поведінку у довгостроковій перспективі, беручи до уваги як внутрішню культуру компанії, так і контекстні події. Метою розробки стратегії завжди є досягнення ширшого синергетичного ефекту.

При розробленні стратегії необхідно враховувати та заохочувати розгортання інтенсивного процесу навчання на підприємстві. Таке навчання враховує здатність організації відчувати зміни в операційному середовищі та реагувати на них.

Стратегія передбачає досягнення таких елементів:

1. Домен.
2. Рівень і структуру ресурсів підприємства, у т.ч. навичок менеджменту, що сприяють реалізації цілей і задач.
3. Конкурентну перевагу, спрямовану на унікальне положення, що займає підприємство по відношенню до конкурентів.
4. Синергія, що визначається як очікуваний ефект від реалізації прийнятих рішень і використання ресурсів підприємства.

Зокрема, розробка стратегії підприємства передбачає реалізацію наступних кроків: визначення місії підприємства, основних цілей, визначення стратегічних варіантів, ресурсів, термінів і конкурентних переваг. Так:

а) Місія підприємства – полягає у всебічному викладенні основних цілей, концепцій розвитку і діяльності підприємства, що відрізняє його від аналогічних підприємств (наприклад: підтримка ринкової частки підприємства на максимально можливому рівні продуктивності).

б) Фундаментальні цілі – визначають цілі, що враховують віддалені горизонти, зазвичай 3-5 років і охоплюють всю діяльність компанії (наприклад: збільшення прибутку, збільшення товарообороту, збільшення долі в ринку, підвищення якості продукції і послуг).

в) Стратегічні варіанти – визначають основні підходи, що мають наслідки для значної частини

діяльності підприємства, на основі яких встановлюється, наскільки можливим і раціональним є досягнення стратегічних цілей (реінжиніринг, реорганізація системи управління, диверсифікація виробництва, освоєння нових продуктів, вихід на нові ринки, спеціалізація в нових галузях, комп'ютеризація).

г) Ресурси – представляються у вигляді грошових коштів і інвестиційних активів. Їх обсяг є дуже важливим з економічної точки зору (акціонерний капітал, гранти та кредити).

д) Строки – визначають термін реалізації стратегії, початок, момент і закінчення основних стратегічних варіантів (перший рік – спрямований на отримання грантів на розробку нових продуктів; використання власних коштів для реалізації наявної продукції на нових ринках; другий рік – розробка нової продукції, збільшення кількості співробітників; третій, четвертий, п'ятий роки – збереження тенденції зростання поставок продукції і послуг в ринку, підвищення продуктивності, збільшення товарообігу і прибутку).

е) Конкурентна перевага – означає вищу продуктивність підприємства з виробництва якісних товарів та послуг у порівнянні з аналогічними пропозиціями більшості конкурентів (підприємство пропонує продукцію та послуги високої якості за ціною, іноді нижче, ніж у конкурентів (оскільки підприємство закуповує обладнання за рахунок грантів, закуповує велику кількість сировини за низькими цінами в період, коли ціна пропозиції низька, підвищує кваліфікацію персоналу, на підприємстві впроваджено проектне управління, управління за цілями, спільне управління; підвищується мотивація працівників)). Конкурентна перевага – це компонент, що забезпечує стратегію сталого розвитку та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Будь-яка компанія чи підприємство у своїй господарській діяльності застосовує як довгострокове, так і короткострокове планування. Так, при проектуванні виробництва продукту як одного з найважливіших елементів ринкової стратегії підприємства, доцільно поєднувати довгострокове і оперативне планування в сукупності. Це обумовлено тим, що проектування виробництва продукту характеризується специфічними рисами і визначається певною метою та термінами її досягнення, виглядом товару тощо. Довгостроковий план зазвичай охоплює трирічний або п'ятирічний період. Він радше має описовий характер і визначає загальну стратегію компанії, оскільки важко спрогнозувати усі можливі сценарії розвитку ситуації на такий достатньо тривалий період. Довгостроковий план розроблюється керівництвом і містить головні стратегічні цілі підприємства на перспективу.

Основні сфери довгострокового фінансового планування:



1) організаційна структура, 2) виробничі потужності, 3) капітальні вкладення, 4) потреби в фінансових ресурсах, 5) дослідження та розробки; 6) частка ринку тощо. Всі ці сфери взаємозалежні одна від одної і справляють комплексний вплив на конкретні планово-управлінські результати діяльності підприємства.

Основним завданням стратегічного планування є обґрунтування життєво важливих цілей і вироблення адекватної стратегії розвитку на тривалий період. Сучасна теорія планування виокремлює вісім основних сфер діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає свої основні цілі, а саме: положення організації на ринку, інноваційність, рівень ефективності, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, компетентність персоналу, соціальна відповідальність. Досвід передових вітчизняних компаній свідчить, найбільш значущими в ринкових умовах є фінансові цілі, котрі визначають стан платоспроможності і економічну стійкість підприємств. Таким чином, вибір цілі і стратегії розвитку підприємства є основою самостійної

планово-управлінської діяльності менеджерів у вільних ринкових відносинах.

**Висновки.** Екстраполюючи усе вище викладене на сьогоднішній день, слід відзначити, що стратегічне планування стає все більше актуальним та життєво необхідним вітчизняним підприємствам, які вступають в жорстку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями. Тому лише постійні зміни дають можливість успішно вести фінансово-господарську діяльність в умовах сильної конкуренції та непередбачуваних ринкових обставин.

Стратегічне планування допомагає керівництву підприємства приймати найкращі рішення відповідно до змін, які відбудуться у бізнесі, вживаючи всі запобіжні заходи щодо можливих загроз. Впровадження стратегічного планування суттєво покращує фінансові результати діяльності, розвиває та зміцнює позиції підприємства у ринку, підвищує його конкурентоспроможність. Аналіз показує, що підприємства, які застосовують стратегічне планування, зазвичай, більш продуктивні, ніж інші, а їх персонал краще мотивований.

### Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ельга, 2008. 722 с.
2. Богацька Н.М., Кричевська О.А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 655–658.
3. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48–53.
4. Конкурентоспроможність економіки України: стан та перспективи підвищення : монографія / за ред. І.В. Крючкової. Київ : Основа, 2007. 488 с.
5. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія. Полтава, 2012. 297 с.
6. Сомов Д.А. Стратегічне управління підприємством: західноєвропейський та український підходи. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 6. С. 394–398. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_6\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_69)
7. Холява А.М., Олійник Д.Р., Цьвок І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2015. № 2. С. 107–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux\\_ctr\\_2015\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22)
8. Шваб Л. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Каравела, 2007. 416 с.
9. Ansoff H. Igor. *Strategic Management*. New York : Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
10. Hatten K.J., Hatten M.L. *Effective Strategic Management: Analysis and Action*. New Jersey : Prentice-Hall, 1988. 338 p.
11. Porter M. *Competitive Strategy*. New-York : Free Press, 1980. 454 p.

### References:

1. Blank, I.O. (2008) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: Elha. (in Ukrainian)
2. Bogatska, N. M., Krychevska, O. A. (2016) Organizational and economic mechanism of profitability of the enterprise [Organizational and economic mechanism of ensuring profitability of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, 12, 655–658. (in Ukrainian)
3. Hladynets, N.I. (2018) The role of the innovative component of the system of strategic management of the tourist business [The value of the innovative component of the strategic management system of the tourism business enterprise], *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 48–53. (in Ukrainian)
4. Kriuchkova, I.V. (2007) *Konkurentospromozhnist ekonomiky Ukrainy: stan ta perspektyvy pidvyshchennia: monohrafiia* [Competitiveness of the economy of Ukraine: state and prospects for improvement]. Kyiv: Osнова. (in Ukrainian)
5. Miklovdva, V.P. (2012) *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu: epistomolohichni pidkhody ta praktychna problematyka: monohrafiia* [Strategic management of competitiveness: epistemological approaches and practical issues]. Poltava. (in Ukrainian)
6. Somov, D.A. (2014) *Stratehicheskoe upravlenye predpriatyem: zapadnoevropeiskiy y ukraynskiy podkhody* [Strategic enterprise management: Western European and Ukrainian approaches]. *Biznes-Inform*, 6, 394–398. (in Ukrainian)

7. Kholiava, I.P. (2015) Stratehichne planuvannia v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Strategic planning in the management of enterprise activities]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Serii: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*, 2, 107–112. (in Ukrainian)
8. Shvab, L. (2007) *Ekonomika pidpriemstva: navch. posibnyk* [Enterprise economy]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
9. Ansoff, H. Igor (2007) Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan.
10. Hatten, K.J., Hatten, M.L. (1988) Effective Strategic Management: Analysis and Action. New Jersey: Prentice-Hall.
11. Porter, M. (1980) Competitive Strategy. New-York: Free Press.

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2023*