

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
Шлінчук В.П., здобувач вищої освіти зі
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-12>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE: CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS

Анотація. В статті проводиться критичний аналіз змісту поняття «стратегічне планування», розглядаються концептуальні підходи до визначення сутності. На основі процесного підходу до розуміння сутності аналізуються функції стратегічного планування. Наводяться основні принципи стратегічного планування на підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія.

Abstract. The article conducts a critical analysis of the content of the concept of «strategic planning», considers conceptual approaches to the definition of the essence. The functions of strategic planning are analysed on the basis of the process approach to understanding the essence. It provides basic principles of strategic planning at an enterprise.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategy.

Постановка проблеми. Проблематика стратегічного планування залишається актуальним на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, але особливої ваги набуває за умов функціонування в умовах невизначеності. Російська агресія спричинила, серед іншого, тотальну кризу підприємництва в Україні, а тому важливість зваженого підходу до реалізації змісту стратегічного планування, набуває все більшої ваги.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розгляд сутності стратегічного планування підприємства в сучасних умовах господарювання, через процесне визначення функцій та принципів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Критичний аналіз наукових праць вчених, що вивчали проблематику стратегічного планування, зокрема І. Ансоффа, Г. Мінцберга, В. Боковець, В. Гарнаги, В. Шведа, Н. А. Мельник, Костецької,

Т. Сааті, К. Кернс, З. Шершньової, Т. Норкіної, О. Омельченко, І. Болохвітіної, М. Лесечко та інших свідчить що дана проблема зберігає свою актуальність, проте потребує систематичного теоретичного та практичного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Основне завдання стратегічного планування, як вітчизняних так і зарубіжних підприємств, полягає в обґрунтуванні найважливіших цілей, розробці оптимальної стратегії довгострокового розвитку, забезпеченні нововведень та організаційних змін, необхідних для функціонування підприємства.

Роль стратегічного планування, за умов сьогодення, визначається тим, що стратегічне планування:

- дає можливість менеджменту підприємства зрозуміти поточну стан, й відповідно спланувати подальші дії. В умовах невизначеності або відносної визначеності зовнішнього середовища стратегічний підхід є базисом для планування діяльності підприємства;

- моделює діяльність підприємств у довгостроковій перспективі, окреслюючи пріоритетні цілі діяльності та оптимальні шляхи розвитку;

- зменшує можливий негативну дію зміни факторів середовища господарювання.

Проведемо аналіз сутності стратегічного планування, звернувшись до поглядів вітчизняних та іноземних науковців.

Так, якщо звернутись до аналізу сутності стратегічного планування, то в праці Костецької Н.І. зазначається, що вперше питання стратегічного планування почав розглядати І. Ансофф. На його думку, у системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції. Тому, перш за все, необхідно провести аналіз перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих непередбачуваних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції. Після цього доцільно здійснити аналіз конкурентних позицій, метою якого є визначення можливостей підвищення результативності роботи підприємства, поліпшивши конкурентну стратегію в тих видах діяльності, якими воно займається. Зазвичай такий аналіз показує навіть при тому, що підприємство збирається слідувати оптимальним стратегіям у всіх своїх видах діяльності, одні з них більш перспективні, ніж інші, а деякі зовсім безперспективні. Тому необхідно здійснити вибір стратегії шляхом порівняння перспектив розвитку підприємства у різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів між різними видами діяльності для забезпечення майбутньої стратегії.

Означена автор також наводить думку Т. Сааті та К. Кернс, які вважали, що стратегічне планування доцільно застосовувати як путівник і коригувати відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування – це процес проєктування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію, та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес пізнання того, як досягти таких співвідношень, як використовувати ці знання, щоб направити логічне майбутнє до більш бажаного, і потім повторити ці дії.

Крім того, наводиться позиція З. Є. Шершньової, яка вважає, що стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм.

В якості певного узагальнення Костенцька Н. зазначає, що деякі вчені вважають, що головне завдання стратегічного планування – розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику [1].

З означеною думкою погоджуються автори Швед В.В. та Прохорова О.В., які зазначають, що для розуміння сутності стратегічного планування визначено зміст терміну «стратегія». При чому, завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів).

В цій самій статті авторами наводиться думка Г. Мінцберга, який вважає, що «Стратегія – це план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, шлях звідси туди і таке інше, а потім запитайте цю ж людину про стратегію, яку використовують конкуренти або їхня фірма, і виявиться, що стратегія – це одне з тих слів, якому ми неодмінно приписуємо одне значення, а використовуємо в іншому: стратегія – це також модель, певна послідовність подій у часі» [2].

В дослідженні авторів Норкіної Т.П., Скарбун З.О. та Тарханова Н.О. зазначається, що планування досягнення цілей становить зміст стратегічного планування. На основі поставлених цілей тут визначаються обсяги й структура продуктово-асортиментної програми підприємства, а також ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва та реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства в так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва (виробничої потужності), структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми й системи управління підприємством у цілому [3].

Проте, в дослідженні Болохвітіної І.Е. зазначається, що українськими економістами М.Д. Лесечко та Р.М. Рудницькою поняття стратегічне планування визначається, як «... сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей». Потрібно ще вказати на необхідність корегування дій та рішень, якщо зовнішні умови зміняться.

В цій же праці наводиться позиція дослідника О.І. Ковтуна, який у навчальному посібнику «Стратегія підприємства» визначає стратегічне планування, як форму вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто форму визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку. У

такому трактуванні зміст поняття досить вузький та неповний. Стратегічне планування не зводиться тільки до розробки економічної стратегії, воно потребує розробки комплексу стратегій, який складається з корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій [4].

В дослідженні автора Гарнаги В.В. міститься теза, що стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів: встановлення цілей; визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій; організація виконання планових завдань; облік, контроль та аналіз їхнього виконання. Тобто автор так само наголошує, що стратегія є лише стратегічного планування, основним, але складником [5].

Натомість, в роботі Алли Мельник зазначається, що стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до змін поточного становища на бажане. Підтримуючи змістовне трактування сутності стратегічного планування, наведене у вищезначеному визначенні, маємо стверджувати, що в реаліях воно часто зводиться до змісту поняття «стратегія». Однак планування, в тому числі стратегічне, – це функція управління, стратегія – напрям дій [6].

В цілому, підсумовуючи вищенаведене, ми погоджуємось з точкою зору Болохвітіної Е.І., яка стверджує, що стратегічне планування діяльності підприємства – це адаптивний процес розробки менеджерами та виконавцями системи стратегій (корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної) діяльності підприємства для досягнення головної мети, процес постійного моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища і внесення відповідних корегувань цієї системи [4].

Схематично процес стратегічного планування можна представити наступним чином (рис. 1).



Рис. 1 Процес стратегічного планування на підприємстві

Для подальшого розуміння змісту стратегічного планування розглянемо основні функції. Ми погоджуємось з точкою зору авторів Кулинич М., Фатенок-Ткачук А., Мельник К., які в монографії «Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації» зазначають, що серед основних функцій стратегічного планування розвитку підприємства, слід виділити методологічну, цілепокладання, внутрішньої координації, адаптації до зовнішнього середовища, організаційних змін та контрольну функції.

Автори відзначають, що методологічна функція покликана розробити теоретичну основу для стратегічного планування, а саме сформулювати особливу методологію, що являє собою сукупність методів та методичних прийомів, які застосовуються в процесі розробки та реалізації обраної стратегії.

Функція цілепокладання, в свою чергу, спрямована на визначення місії підприємства, відповідно до якої формуються стратегічні цілі і завдання, які досягаються шляхом реалізації обраної стратегії. Цілі підприємства є вирішальним критерієм при розробці та ухваленні управлінських рішень, основою управлінського процесу в цілому. Вони допомагають вирішити, що і як потрібно зробити, а також допомагають підтримувати безперебійну роботу бізнесу.

Функція внутрішньої координації встановлює відповідність між обраними пріоритетними напрямками діяльності і розвитку підприємства та його внутрішніми

процесами.

Функція адаптації до зовнішнього середовища. У відкритій соціально-економічній системі ефективність підприємства оцінюється за його місцем у бізнес-середовищі. Щоб залишатися ефективним у довгостроковій перспективі, підприємство має знати про зміни на ринку та вживати відповідних заходів, щоб випередити конкурентів.

Функція організаційних змін спрямована на удосконалення (в окремих випадках перебудову) виробничої структури підприємства та організаційної структури управління з метою забезпечення інтеграції та координації зусиль керуючої та керованої підсистем для досягнення стратегічних цілей. Необхідність впровадження нововведень та організаційних змін залежить від спроможності підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Функція контролю. Реалізація даної функції є неперервним процесом, і здійснюється з моменту визначення місії та стратегічних цілей підприємства. Означена функція дозволяє менеджерам відстежувати продуктивність своїх операцій щодо відповідності змісту стратегічних цілей і вносити корективи за потреби. Це також дозволяє визначити сфери, де підприємство може підвищити свою ефективність. Нарешті, розробляється програма заходів, яка допоможе забезпечити внесення цих коригувань за потреби [7].

Загальновідомо, що реалізація будь-якої діяльності є ефективною, коли така діяльність відбувається на основі відповідних принципів, тож і стратегічне планування має відповідати основним методологічним принципам.

Варто погодитись із позицією Л.М. Швець, яка відзначає, що основоположні принципи планування, насамперед стратегічного, визначені ще Анрі Файолем і зберігають актуальність за сучасних умов – це єдність, безперервність, гнучкість та точність. До сукупності основоположних принципів планування слід віднести обґрунтований Р. Акоффом принцип участі. Сьогодення також обґрунтовує необхідність урахування таких принципів, як: принцип холізму, принцип адаптивності, принцип обґрунтованості, принцип комплексності, принцип багатоваріантності, альтернативності та селективності, принцип креативності, принцип науковості, принцип глобальності [8].

Наведемо у таблиці 1 коротку характеристику основних з означених принципів [1, 8].

Таблиця 1

Принципи стратегічного планування

Принцип	Особливості застосування
1	2
Принцип єдності	Розробка стратегічного плану передбачає спільну роботу всіх відділів компанії для узгодження загальних цілей компанії. Цей план є основою для створення оперативних планів для кожного підрозділу, а також довгострокових планів для всієї компанії.

Принцип безперервності	Забезпечує варіативну незмінність стратегічного плану розвитку бізнесу протягом запланованого періоду часу. Це досягається шляхом забезпечення постійного оновлення стратегії з урахуванням змін у бізнес-середовищі та зв'язку між різними етапами й складниками плану, щоб спорадичні зміни не впливали на весь план.
Принцип гнучкості або принцип адаптивності	передбачає внесення змін до ваших планів у випадку, якщо справи підуть не так, як ви очікували. Стратегічні плани мають бути заздалегідь варіативними задля забезпечення досягнення цілей підприємства різними шляхами. Адаптивність означає, що плани повинні враховувати особливості середовища, в якому працює бізнес, наприклад, рівень невизначеності та мінливості. Це означає, що бізнес повинен бути готовий змінювати свої плани з часом у відповідь на зміни в навколишньому середовищі.
Принцип точності	означає, що ви повинні брати до уваги всю інформацію, доступну вашому бізнесу, плануючи своє майбутнє. Підхід включає інформацію про умови в середині вашої компанії та поточні ринкові умови.
Принцип участі або принцип холізму	передбачає те, що кожен член команди повинен бути залучений до планів підприємства, але застосування цього принципу в процесі стратегічного планування має особливості. Прерогативою керівників вищих рівнів управління є визначення місії, цілей, розробка стратегічного плану підприємства, на основі якого формуються стратегічні завдання. При цьому безпосередні виконавці повинні не лише виконувати ці плани, але й мати змогу впливати на їх формування, забезпечуючи стійкий зворотній зв'язок. Дотримуючись цього принципу, різні підрозділи компанії залишатимуться в динамічній рівновазі та працюватимуть разом як одна команда.
Принцип багатоваріантності або принцип селективності	передбачає, що розробляючи та розуміючи альтернативи, ви маєте багато різних варіантів досягнення цілей, і обираєте найкращий варіант на основі того, що доступно та відомо про ситуацію. Таким чином підприємство має бути готові до змін, які можуть відбутися, і залишатиметься адаптивним та гнучким.
Принцип розумної обґрунтованості	розробка стратегічного або бізнес-плану, не є самоціллю стратегічного планування. Стратегічне планування допомагає бізнесу думати про те, чого він хоче досягти і як він буде це робити. Це також допомагає переконатися, що бізнес використовує належні ресурси та можливості для досягнення своїх цілей. І, нарешті, це допомагає зберегти контроль над бізнесом, щоб він працював як єдине ціле.
Принцип науковості	під час планування ви повинні використовувати наукові методи, підходи та розрахунки, щоб переконатися, що ваші плани відповідають стану навколишнього середовища та дії об'єктивних економічних законів розвитку. Також слід враховувати передовий досвід управління та досягнення науково-технічного прогресу.
Принцип глобальності	розробка стратегії включає розробку планів, щоб забезпечити безперебійну співпрацю всіх ланок підприємства та підприємств у складі відповідних об'єднань. Це можна досягти шляхом додавання детальніших планів до стратегій або шляхом розробки окремих планів для кожного виду діяльності.

Висновки. Отже, з урахуванням вище викладеного можна зробити висновок, що:

визначені функції відображають основні етапи процесу стратегічного планування та становлять основу його реалізації. Кожна з функцій відрізняється своєю специфікою виконуваних робіт на кожному рівні управління. При цьому ефективність та результативність процесу планування на підприємстві забезпечується взаємозалежністю між визначеними функціями. Розглянута система принципів забезпечує раціональність та доцільність процесу стратегічного планування діяльності підприємницьких структур. Запровадження функцій на дотримання принципів є необхідною умовою забезпечення ефективної реалізації процесу стратегічного планування розвитку вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел

1. Костецька Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. №7-8. 2021. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.9>
2. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
3. Норкіна Т.П., Скарбун З.О., Тарханова Н.О. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємств як основа структурних перетворень економіки регіону. *Економіка будівництва і міського господарства*. URL: <https://docplayer.net/72486883-Strategichne-planuvannya-innovaciynogo-rozvitku-pidpriemstv-yak-osnova-strukturnih-peretvoren-ekonomiki-regionu.html>
4. Болховітіна І.Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. URL: <https://docplayer.net/51015634-Sutnist-strategichnogo-planuvannya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah.html>
5. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>
6. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №2. 2020. С. 7-23. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>
7. Кулинич М.Б., Фатенок-Ткачук А.О., Мельник К.П. Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2021. 140 с.
8. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>
9. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. №1. 2014. С. 183-189
10. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного протистояння підприємств-конкурентів. *International Scientific Conference Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Conference Proceedings*,

Part III, April 29. Tbilisi: SSOTU. P. 159-162.

11. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

12. Швед В., Даних Е. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. *Молодий вчений*. №2 (05). 2014. С. 60-63

13. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові. *Кримський економічний вісник*. №5. 2013. С. 294-297

14. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін О.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2. С. 58-65