



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 334

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316031](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316031)

Larysa Lutay, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing, Management and Business Administration

Svitlana Podzihun, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Business Administration

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

STRATEGIC PLANNING OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

Анотація: В статті проаналізовано функціонування підприємств в сучасному висококонкурентному економічному середовищі та їх потреба в постійному та комплексному дослідженні стратегій планування діяльності, підборі найкращих варіантів формування стратегічного портфелю та врахування тенденцій.

Зазначено, що ефективний та конкурентоспроможний розвиток економічного середовища вимагає впровадження стратегічних методів планування для покращення функціонування підприємств, інноваційних інструментів для максимізації якості продукції та послуг, підвищенню капіталізації суб'єктів господарської діяльності.

Abstract: The article analyses the functioning of enterprises in the modern highly competitive economic environment and its need for a constant and comprehensive study of strategies for planning activities, selecting the best options for forming a strategic portfolio and taking into account market trends.

It is specified that the effective and competitive development of the economic environment requires the introduction of special strategic planning methods to improve the functioning of enterprises, innovative tools to maximize the quality of products or services provided and increase the capitalization of business entities.

It has been studied that strategic planning of economic development is an important tool for achieving stable economic growth in the context of globalization and rapid changes in technologies and in all other spheres. In the modern context,

this planning focuses on long-term forecasting and the ability to quickly respond to possible risks, such as economic crises, political instability, natural disasters, climatic changes and instability of market conditions. This is achieved through the introduction of innovations, digital technologies, principles of sustainable development and the involvement of various participants - from state institutions to business and public organizations.

It is substantiated that the basis of economic development is the creation and maintenance of a strong, active economy of the regions. Planning for the economic development of local self-government is part of the overall economic development strategy of the region and involves intergovernmental coordination. The Economic Development Plan provides a comprehensive overview of the economy, determines the direction of economic growth policy and identifies strategies, programs and projects for improving the economy.

The article notes that in small companies, strategic planning is less formalized and is often a continuous process. In such cases, there is no need for complex planning systems. Even in relatively large but non-diversified companies, the functional structure allows management to evaluate alternatives and consequences of decisions in an informal way. Since the number of executives involved is small, this contributes to frequent informal meetings.

Keywords: *strategic planning, economics, economic development, strategies, entrepreneurship, sustainable development, competition, profitability*

Ключові слова: *стратегічне планування, економіка, економічний розвиток, стратегії, підприємництво, сталий розвиток, конкуренція, прибутковість*

Вступ. Функціонування підприємств в сучасному висококонкурентному економічному середовищі потребує постійного та комплексного дослідження стратегій планування діяльності, підбір найкращих варіантів, формування стратегічного портфелю та врахування ринкових тенденцій.

Ефективний та конкурентоспроможний розвиток економічного середовища вимагає впровадження спеціальних стратегічних методів планування для покращення функціонування підприємств, інноваційних інструментів для максимізації якості виробленої продукції або наданих

послуг та підвищенню капіталізації суб'єктів господарської діяльності.

Постановка проблеми. У сфері сталого розвитку економіки розуміння сучасних ринкових умов та стратегічне планування та прогнозування продуктивності має вагомe значення для всіх сторін, починаючи від індивідуальних підприємців до великих підприємств. Засади даного процесу полягають в економічних показниках та стратегічних дієвих інструментах, що трактують повне та комплексне розуміння проблематики та напрямку економіки. Економічні показники включають широкий перелік статистичних даних, таких як, ВВП,

ВВП, рівень інфляції та безробіття, моделі споживчих витрат та інші.

Важливою проблематикою в умовах сталого розвитку є забезпечення ефективного функціонування підприємств всіх форм власності, що спричиняє потребу у зростанні актуальності стратегічного планування. Вивчення та моніторинг комплексного процесу побудови ефективної моделі стратегічного планування має на меті покращити та полегшити юридичним особам впроваджувати в свою діяльність дієву систему стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Значний науковий внесок у вивчення особливостей стратегічного планування економічного розвитку в умовах сталого розвитку зробили українські та міжнародні вчені, зокрема: В. Архіпов, Г. Висоцький, О. Віханський, П. Друкер, В. Єфремов, О. Кузьмін, О. Кричевська, І. Крючкова, Л. Мельник.

Дослідження проблематики стратегічного економічного планування підприємств знайшло своє відображення в працях наступних вчених: І. Ансофф, Н. Богацька, Н. Гладинець, В. Мікловда, Д. Сомов, М. Хаттен, Л. Шваб.

Більшість вчених трактують стратегічне планування економічної діяльності як певний вид управлінської діяльності, який окреслює перспективний розвиток підприємства [2, с. 46]. Інші дослідники описують стратегічне планування як «процес обґрунтування місії підприємства,

яку воно має на меті досягнути в майбутньому за конкретний період часу» [3].

Сучасні дослідження проблематики стратегічного планування українські вчені висвітлюють в аспекті глобалізації та орієнтації та майбутню перспективу. Для цього необхідно конкретизувати інноваційну стратегічну базу для формування перспективного розвитку сектору економіки, особливо малого підприємництва. Стратегія планування та розвитку малого підприємництва передбачає врахування глобальних змін та інновацій, політичної ситуації на ринку, геоекономічних змін та інші.

Проте, варто зазначити, що не дивлячись на ґрунтовні дослідження даної проблематики, аналіз джерел літератури стверджує те, питання сучасного стратегічного планування економічного розвитку підприємств недостатньо розкриті.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення необхідності стратегічного планування економічного розвитку в сучасних умовах для підприємств. Підприємства в процесі своєї виробничої та господарської діяльності, використовуючи стратегічне планування економічного розвитку, мають можливість перебачити та врахувати зовнішні зміни на ринку та внутрішні фактори. Дане планування дозволяє залишатись на відповідному рівні ефективності або навіть підвищувати її. Так, вивчення стратегічного планування економічного розвитку в сучасних

умовах та окреслення і підбору його оптимальної моделі забезпечить можливість підприємствам провадити ефективну господарську діяльність.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасне стратегічне планування економічного розвитку – це підґрунтя сталого розвитку. Воно передбачає розумне використання ресурсів, інтеграцію цінностей і мислення вперед. Це складні завдання, що можуть бути досить складними, а часом і приголомшливими.

Стратегічне планування економічного розвитку виступає важливим інструментом для досягнення стабільного економічного зростання в умовах глобалізації та швидких змін у технологіях та в усіх інших сферах. В сучасному контексті це планування орієнтується на довготривале прогнозування та здатність швидко реагувати на можливі ризики, такі як економічні кризи, політична нестабільність, природні катастрофи, кліматичні зміни та нестабільність ринкових умов. Це досягається завдяки впровадженню інновацій, цифрових технологій, принципів сталого розвитку та залученню різноманітних учасників - від державних інституцій до бізнесу та громадських організацій.

Основою економічного розвитку та його метою є створення й підтримка сильної, активної економіки регіонів. Планування економічного розвитку місцевого самоврядування є частиною загальної стратегії економічного

розвитку регіону та передбачає міждержавну координацію. План економічного розвитку забезпечує всебічний огляд економіки, визначає напрямки політики економічного зростання та визначає стратегії, програми та проекти для поліпшення економіки.

Теорія корпоративного стратегічного планування загалом виглядає досить простою: топ-менеджмент оцінює поточну стратегію компанії, враховуючи часовий горизонт у кілька років. Процес передбачає аналіз можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також вивчення ресурсів компанії для визначення її сильних і слабких сторін. На основі цього керівництво розробляє кілька альтернативних стратегічних сценаріїв і оцінює їх відповідність довгостроковим цілям організації. Для реалізації обраної стратегії або коригування чинної розробляється план дій на найближчий час.

У невеликих компаніях стратегічне планування має менш формалізований характер і часто є безперервним процесом. Президент та декілька ключових менеджерів збираються для обговорення стратегічних питань і визначення подальших кроків. У таких випадках немає потреби в складних системах планування. Навіть у порівняно великих, але недиверсифікованих компаніях, функціональна структура дозволяє керівництву оцінювати альтернативи й наслідки рішень у неформальний спосіб. Оскільки кількість залучених керівників невелика, це сприяє частим неофіційним зустрічам.

Великі диверсифіковані корпорації підходять до планування інакше. Вони зазвичай використовують організаційну структуру, побудовану за принципом розподілу продукту чи ринку, яка дозволяє децентралізувати прийняття рішень. У процесі беруть участь багато менеджерів, відповідальних за різні напрями, що робить неформальний підхід до планування малоймовірним через необхідність координувати дії між численними підрозділами.

Сучасні підходи до стратегічного планування економічного розвитку також включають аналіз національних і глобальних ринків, визначення конкурентних переваг і створення умов для підвищення інвестиційної привабливості районів та регіонів. У цих стратегіях важливе значення надається соціальній відповідальності бізнесу та екологічній стійкості як основам для підтримки економічної стабільності та добробуту суспільства. Комплексний підхід до стратегічного планування стає базою для проведення економічної політики, здатної відповісти на виклики сучасності й забезпечити стабільний розвиток економіки.

В сучасних умовах вітчизняні підприємства намагаються постійно застосовувати та покращувати комплексні моделі управлінської діяльності з метою максимізації результативності їх діяльності. Так, на суб'єктах господарської діяльності формуються спеціальні фокус (робочі) групи для моніторингу та аналізу форм та

методів стратегічного планування економічного розвитку підприємств та формування інноваційних стратегічних систем.

Кожен корпоративний керівник використовує терміни «стратегія» та «планування», обговорюючи ключові аспекти своєї роботи. Президент компанії, природно, зосереджений на стратегії, оскільки стратегічне планування є основою його діяльності. Генеральний менеджер підрозділу сприймає себе як президента власного «підприємства» та відповідає за його стратегію й стратегічне планування, необхідне для забезпечення стабільного розвитку й зростання. Навіть керівники функціональних підрозділів, такі як менеджери з маркетингу, визнають важливість стратегічного планування, адже саме маркетингова, виробнича чи дослідницька стратегія є основою успіху компанії.

Таке широке застосування понять «стратегія» і «планування» нерідко викликає плутанину, особливо коли йдеться про довгострокове планування. У цій статті робиться спроба внести ясність, розмежовуючи три рівні «стратегії» та окреслюючи взаємопов'язані етапи, які стосуються їхнього формування у великих, диверсифікованих корпораціях. Хоча запропоновані визначення стратегії та планування є корисними, слід зазначити, що інші підходи можуть надавати цим термінам альтернативні, але цілком логічні значення.

Стратегічне планування на сьогодні базується на таких чотирьох фазах (рис.1.) [4, с.4-5]:



Рис. 1. Фази стратегічного планування

Стратегічне планування економічного розвитку суб'єктами підприємницької діяльності має ґрунтуватись на таких основних засадах:

- зменшення можливих ризиків при виробничій та господарській діяльності підприємства;
- врахування можливих загроз та зовнішніх і внутрішніх факторів ризику;
- моніторинг ринкового середовища;
- формування адаптаційних систем для суб'єктів господарської діяльності;

- максимізація прибутковості та результативності діяльності підприємства.

Для оптимізації своєї діяльності та максимізації прибутковості суб'єкти господарської діяльності сьогодні диджиталізують процеси на виробництві та впроваджують автоматизацію. Дані процеси відіграють вагомую роль у впровадженні інновацій на підприємствах. Одним з таких важливих процесів можна виокремити реінжиніринг бізнес-процесів. З його допомогою можна суттєво покращити організаційні

показників економічного середовища підприємств.

Формування стратегії можна розглядати як процес, що відбувається на трьох організаційних рівнях:

1. Корпоративна стратегія - на рівні штаб-квартири.
2. Бізнес-стратегія - на рівні окремих підрозділів.
3. Функціональна стратегія - на рівні відділів.

Процеси планування, що призводять до формулювання цих стратегій, можуть бути визначені як:

1. Корпоративне планування.
2. Бізнес-планування.
3. Функціональне планування.

Стратегічне планування економічного розвитку в сучасних умовах ґрунтується на основних положеннях – принципах стратегічного прогнозування та планування. Дотримання зазначених методів для покращення результативності діяльності забезпечить підвищення якості всіх управлінських процесів.

Формування корпоративних цілей здійснюється на вищому управлінському рівні. Корпоративне планування, яке спрямоване на створення корпоративної стратегії, включає такі ключові етапи:

- визначення цілей і завдань підприємства, зокрема рішень щодо кількості та типів бізнес-напрямків, у яких воно братиме участь;
- забезпечення необхідними ресурсами для досягнення встановлених цілей;
- розподіл ресурсів між різними бізнесами або підрозділами для досягнення загальних корпоративних цілей.

Цілі та завдання. У цьому контексті важливо розрізняти терміни «цілі» та «завдання», оскільки вони використовуються окремо та мають різні значення.

Бізнес-планування, яке веде до формування бізнес-стратегії, включає:

- визначення сфери діяльності підрозділу, спрямованої на задоволення конкретної споживчої потреби;
- постановку цілей підрозділу в межах визначеної сфери;
- розробку політик і підходів, необхідних для досягнення цих цілей.

Процес формування бізнес-стратегії передбачає встановлення цілей і визначення статуту підрозділу, а також окреслення обсягу його діяльності з урахуванням ринків, географічних зон та/або технологій. Хоча бізнес-планування орієнтоване на однорідний набір видів діяльності в межах конкретного підрозділу, корпоративне планування зосереджується на портфелі підприємств, які входять до структури підприємства. Корпоративне планування враховує питання, що стосуються загального спектра діяльності компанії, і аналізує зміни в одному бізнес-напрямку через їхній вплив на портфель у цілому.

Функціональне планування стосується діяльності окремих відділів, які розробляють програми дій для реалізації бізнес-стратегії підрозділу. Підрозділ, у свою чергу, обирає ті програми, які відповідають його цілям, і координує дії між функціональними відділами. Процес

формулювання функціональної стратегії включає:

- визначення цілей і завдань для кожної функціональної області (маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження тощо);
- розробку послідовності дій, які необхідно виконати кожною функціональною областю для досягнення поставлених цілей.

Функціональні програми є основними елементами стратегічних планів на цьому рівні. Різні рівні стратегічного планування взаємодіють і впливають один на одного, а саме:

- вибір підприємством сфер бізнесу визначає межі статутів підрозділів.
- рішення підрозділу щодо ринків може впливати на вибір стратегії функціональних відділів, таких як маркетинг.

Проте ці рівні залишаються самостійними, і таке розмежування є корисним для ефективного управління.

Для реалізації комплексного стратегічного планування економічного розвитку в сучасних умовах є необхідним стратегічний план. Він допомагає в довгостроковій перспективі залишатись на достатньому рівні результативності, формувати реальні стратегії планування, які враховують ринкові умови. Стратегічний план також аналізує та оцінює якість виробничої та господарської діяльності, ефективність сучасних стратегій економічного розвитку.

Стратегічний план економічного розвитку має відповідати таким засадам:

- сумісність з економічним вектором суб'єктів господарської діяльності;
- врахуванням всіх слабких та сильних сторін підприємства, ринкових умов;
- інноваційність, яка дозволить підприємствам «рухатись вперед»

Отже, впровадження стратегічного планування та адаптація економічної діяльності підприємств спрямована на формування гнучкої організаційної структури, яка характеризується здатністю до прискорення вирішення управлінських завдань, вміння реагувати на зміни в стратегії.

Висновки. Варто відзначити, що сучасний стан економічного розвитку характеризується постійним пошуком напрямів підвищення ефективності стратегічної діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності. Одним із базових чинників у цьому процесі є стратегічне планування, яке дає можливість не тільки проаналізувати та дати оцінку поточного рівня ефективності діяльності підприємства, а й визначити можливості для його вдосконалення та подальшого розвитку.

Розробка перспективної стратегії потребує адаптації діяльності підприємства до сучасних умов економічного розвитку, а також внесення коректив у процеси управління. У результаті цієї адаптації формується гнучка організаційна структура, що максимізує ефективність реалізації

стратегії, створеної в ході стратегічного планування.

Таким чином, адаптація діяльності та стратегічне планування стає важливим чинником у прискоренні вирішення управлінських завдань. Подальші

дослідження в цьому напрямку спрямовані на розробку науково-методичних підходів щодо вдосконалення стратегічного планування економічного розвитку підприємств та врахування умов змінного зовнішнього середовища.

References:

- Makedon, V., Chabanenko, A. (2022). *Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries*. *Efficient economy*, vol. 1, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875> [in Ukrainian]
- Kulish D. (2022). *Modern realities of strategic planning of enterprises*. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
- Bigelow S. J., Pratt M. K. (2024). *What is Strategic Planning? Definition and Steps - TechTarget*. CIO. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategicplanning>
- Khomenko O.I. (2022). *Types of strategies and tools for forming an enterprise development strategy*. *Development management*. 2022. P. 131-137.
- Shershneva Z. E. (2020). *Strategic management: training*. Kyiv: KNEU, 2020. 384 p.
- Malyuga L.M., Tymchuk S.V., Neshchadym L.M. (2024). *Service activity in the conditions of economic crises: the role of antisypative management*. *International Scientific Journal "Internauka."* Series: *Economic Sciences*. 7 (87). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/7/10138>
- Kharchenko, T. O., Hasyuk, R. Y. (2022). *Evaluation of the effectiveness of strategic planning as a component of the organizational mechanism of state regulation of the development of territorial communities*. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, Vol. 4, 67–72. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9> [in Ukrainian].
- Buryk Z.M. (2020). *Strategic planning of territorial development as a management tool*. *Public administration*. № 5 (25). P. 53–62. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62)
- Kormyshkin Yu.A. (2020). *Smart Growth Economic Development Strategy for United Territorial Communities*. *Bulletin of Agricultural Science of the Black Sea Region*. № 4. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-4\(108\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-4(108))