АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Економіка

УДК: 339.9:338.2

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.19329416

Стратегічне планування як фактор зміцнення конкурентоспроможності в умовах глобальної економічної трансформації

Лютко Дмитро Ігорович,
аспірант кафедри економіки та бізнесу в АПК імені Івана Поповича
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна
https://orcid.org/0009-0001-8197-4100

Гримак Олег Ярославович,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри історії України та економічної теорії
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна
https://orcid.org/0000-0002-0515-1663

Христенко Ольга Андріївна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет м. Миколаїв, Україна
orcid.org/0000-0003-0431-5328

Прийнято: 15.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У сучасних економічних умовах планування є не просто управлінською функцією, а стратегічним інструментом, що забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Наукове розуміння процесу планування дозволяє розглядати його як механізм узгодження інтересів різних структурних підрозділів, що є основою для ефективного розподілу ресурсів та підвищення адаптивності підприємства до динамічних змін ринкових умов. **Метою статті** є дослідження особливостей стратегічне планування в умовах глобальної економічної трансформації. **Методи дослідження** включають загальні наукові методи абстрагування, аналізу та синтезу. З метою досягнення дослідницьких завдань у роботі застосовано діалектичний метод наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо. **Результати дослідження** виявили, що стратегічне планування дозволяє підприємству не лише виробляти продукцію та надавати послуги, потреба в яких визначається прогнозуванням та оцінкою споживчого попиту, але й виявляти та забезпечувати необхідні ресурси й створювати необхідні умови для їх довгострокової реалізації. Опрацьовано наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку стратегічного планування в умовах глобальної економічної трансформації. Розроблено та обґрунтовано основні методи та етапи стратегічного планування орієнтованих на розвиток, зростання й забезпечення економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі та визначення довгострокових цілей, що визначають загальний напрямок їх соціально-економічного розвитку. Запропоновано основні критерії, взаємопов'язані функції та цілі стратегічного планування, які підвищують передбачуваність результатів та знижують ризики, пов'язані з невизначеністю навколишнього середовища. **Висновки.** Планування стає основою стратегічної стійкості підприємства, оскільки забезпечує баланс цілей та ресурсів, гнучкість та безперервність діяльності, що зрештою створює

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

конкурентні переваги та сприяє довгостроковому зміцненню ринкової позиції організації.

Ключові слова: стратегічне планування, методи, етапи, критерії, функції, цілі, підприємство.

Strategic planning as a factor in strengthening competitiveness in the context of global economic transformation

Dmytro Liutko,
postgraduate of the Department of Economics and Business in the Agricultural Industry named after Ivan Popovych
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-8197-4100

Hrymak Oleg,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of History of Ukraine and Economic Theory
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-0515-1663

Khrystenko Olga
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Enterprise Economics
Mykolaiv National Agrarian University Mykolaiv, Ukraine
orcid.org/0000-0003-0431-5328

Abstract. In modern economic conditions, planning is not just a management function, but a strategic tool that ensures sustainable development and competitiveness

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

of the enterprise. A scientific understanding of the planning process allows us to consider it as a mechanism for coordinating the interests of various structural divisions, which is the basis for effective resource allocation and increasing the adaptability of the enterprise to dynamic changes in market conditions. **The purpose** of the article is to study the features of strategic planning in the context of global economic transformation. **The research methods** include general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis. In order to achieve the research objectives, the dialectical method of scientific knowledge was applied in the work. The abstract-logical method of theoretical and factual generalizations was used to formulate conclusions and proposals. The information base of the study was the scientific works of Ukrainian scientists on the topic under consideration, the results of the authors' own research, etc. **The results** of the study revealed that strategic planning allows an enterprise not only to produce products and provide services, the need for which is determined by forecasting and assessing consumer demand, but also to identify and provide the necessary resources and create the necessary conditions for their long-term implementation. Scientific approaches to studying the theoretical and conceptual aspects of the development of strategic planning in the context of global economic transformation have been developed. The main methods and stages of strategic planning focused on the development, growth and ensuring the economic security of enterprises in a competitive environment and the definition of long-term goals that determine the general direction of their socio-economic development have been developed and substantiated. The main criteria, interrelated functions and objectives of strategic planning have been proposed, which increase the predictability of results and reduce the risks associated with environmental uncertainty. **Conclusions.** Planning becomes the basis of the strategic sustainability of an enterprise, as it ensures a balance of goals and resources, flexibility and continuity of activity, which ultimately creates competitive advantages and contributes to the long-term strengthening of the organization's market position.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Keywords: strategic planning, methods, stages, criteria, functions, goals, enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах планування є не просто управлінською функцією, а стратегічним інструментом, що забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Теоретичні аспекти планування базуються на системному підході, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення пріоритетів розвитку та вибір оптимальних шляхів досягнення цілей. Наукове розуміння процесу планування дозволяє розглядати його як механізм узгодження інтересів різних структурних підрозділів, що є основою для ефективного розподілу ресурсів та підвищення адаптивності підприємства до динамічних змін ринкових умов.

Сучасні теорії менеджменту наголошують на необхідності інтеграції планування з іншими функціями управління, що сприяє розробці єдиної стратегії та забезпечує раціональне використання потенціалу організації. Довгострокове планування стає фактором, що зміцнює позиції підприємства, підвищує передбачуваність результатів та знижує ризики, пов'язані з невизначеністю навколишнього середовища. У зростаючому конкурентному середовищі здатність підприємства займатися науково обґрунтованим плануванням визначає рівень її стійкості, інноваційної активності та здатності ефективно реагувати на виклики світової економіки.

У сучасній ринковій економіці, яка спрямовує кожне підприємство на максимально ефективне та успішне використання наявних ресурсів та досягнення найкращих фінансових результатів, процес стратегічного планування має особливе значення в корпоративній екосистемі. Стратегічне планування дозволяє підприємству не лише виробляти продукцію та надавати послуги, потреба в яких визначається прогнозуванням та оцінкою споживчого попиту, але й виявляти та забезпечувати необхідні ресурси й створювати необхідні умови для їх довгострокової реалізації.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика особливостей стратегічного планування перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників . Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Зокрема, Акулюшина М., Лук'янчук О. та Адирова Т. [1] наголошують, що актуальним стало питання стратегічного планування подальшого розвитку, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, адже часто такі підприємства стають найуразливішими до швидкозмінних умов. Ареф'єва О. В. та Тіщенко Є. А. [2] обґрунтували роль прийняття рішень у системі стратегічного управління бізнес-процесами як ключового інструменту підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку. Газуда С., Гаврилешко А. та Геращенко К. [3] дослідили проблеми формування ефективної антикризової економічної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища. Дерун Т. М. [4] встановила, що стратегічне планування повинно адаптуватися до змінених умов, враховуючи нові виклики та можливості, що виникають у результаті кризових явищ. Дискіна А.А., Акулюшина М.О. та Драганов А.В. [5] визначили основні принципи стратегічного планування. Довбня С. та Пономаренко Р. [6] встановили, що цілі стратегічного спрямування тісно пов'язані та відбивають результати вибору корпоративної, ділової та функціональних стратегій. Дороніна О. та Трегубов О. [7] довели необхідність інтеграції інструментів стратегічного планування, спрямованих на підвищення адаптивності регіональних економік, ефективне використання ресурсів та оптимізацію інвестиційних потоків. Лебеденко О. В. запропонував [8] власне тлумачення поняття «стратегічне планування» як процесу, який визначає напрямок та загальну стратегію розвитку організації з урахуванням її мети, місії та цілей на довгострокову перспективу. Матвейчук Л.О. та Марусей Т.В. [9] розкрили сутність стратегічного управління та планування в системі публічного управління територіальними громадами. Носань Н., Якименко Т. та Панченко Р.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

[10] довели, що основна мета стратегічного планування - створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг. Огородник Р. П., Фомішина В. М. та Маковецька І. М. [11] встановили, що комплексний підхід до планування підтримки бізнесу в післявоєнний період сприяє не лише відновленню підприємницької діяльності та стабілізації ринків, а й формує передумови для сталого розвитку економіки на основі цифровізації, модернізації інфраструктури та розвитку бізнес-екосистем. Таран О.М. та Павлюк Ю.В. [12] визначили головні напрямки стратегічного планування для діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств в умовах невизначеності та оцінили можливості з реалізації стратегічних векторів планування економічної діяльності воєнного часу. Ульянченко Н. [13] узагальнила сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, проаналізовано вплив військових дій на основні функціональні складові управлінського процесу, визначено ключові виклики та ризики, з якими стикаються керівники в кризових обставинах. Черток О. Ф. [14] виявив ключові виклики стратегічного планування під час війни, пов'язані зі швидкою зміною загроз, порушенням інфраструктури, міграційними процесами, бюджетними обмеженнями та потребою оперативного перерозподілу ресурсів. Яковенко І.В. та Акіліна О.В. [15] обґрунтували необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного планування, зміщення часових горизонтів стратегій, винесення HR-політики на стратегічний рівень, посилення соціальної складової та забезпечення балансу між відновленням і розвитком

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень особливостей стратегічного планування як фактор зміцнення конкурентоспроможності в умовах глобальної економічної трансформації, залишається недостатньо вивченою у кількох ключових аспектах, що й зумовило вибір даної тематики та актуальність дослідження. Особливо актуальним є формування нових підходів націлених на визначення теоретичних та концептуальних аспектів науково-обґрунтованих рекомендацій

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

щодо розвитку стратегічного планування в умовах глобальної економічної трансформації. Важливість дослідження зумовлена необхідністю наукового розуміння розвиту стратегічного планування як інструменту ефективного корпоративного управління, що створює можливості для досягнення максимального доходу та фінансових результатів за оптимальних витрат, раціонального використання наявних ресурсів, покращення фінансового стану, включаючи підвищення ліквідності і платоспроможності балансу підприємства та підвищення фінансової стійкості й ділової активності підприємства. З огляду на важливість проблематики, у межах цього дослідження запропоновано основні критерії, взаємопов'язані функції та цілі стратегічного планування, які є основою взаємодії багатьох внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, факторів та явищ, що сприяють зміцненню позиції підприємства, підвищують передбачуваність результатів та знижують ризики, пов'язані з невизначеністю навколишнього середовища. Запропоноване дослідження спрямовано на розробку та обґрунтування основних методів та етапів стратегічного планування орієнтованих на розвиток, зростання й забезпечення економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі та визначення довгострокових цілей, що визначають загальний напрямок їх соціально-економічного розвитку. Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння особливостей стратегічного планування, що дозволяють підприємству не лише виробляти продукцію та надавати послуги, потреба в яких визначається прогнозуванням та оцінкою споживчого попиту, але й виявляти та забезпечувати необхідні ресурси й створювати необхідні умови для їх довгострокової реалізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей стратегічне планування в умовах глобальної економічної трансформації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

– дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку стратегічного планування в умовах глобальної економічної трансформації як інструменту ефективного корпоративного управління.

– розробити та обґрунтувати основні методи та етапи стратегічного планування орієнтованих на розвиток, зростання й забезпечення економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі та визначення довгострокових цілей, що визначають загальний напрямок їх соціально-економічного розвитку.

– запропонувати основні критерії, взаємопов'язані функції та цілі стратегічного планування, які підвищують передбачуваність результатів та знижують ризики, пов'язані з невизначеністю навколишнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування є важливою частиною корпоративного управління, а його розробка в конкретній організації залежить від конкретної ситуації підприємства. Планування має пов'язувати цілі та методи їх досягнення.

Стратегічне планування є інструментом для розробки системи бізнес-цілей підприємства та координації зусиль усього колективу для їх досягнення. Роль стратегічного планування в системі управління полягає в тому, що планування на мікрорівні є основою взаємодії багатьох внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, факторів та явищ. Стратегічне планування виконує такі важливі ролі:

- визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства, визначає її основні види діяльності, дозволяє інтегрувати всі основні види діяльності в єдину систему та забезпечує краще розуміння структури попиту, процесів планування, маркетингу та продажу продукції, а також механізмів ціноутворення на ринку;

- встановлює конкретні та чіткі цілі для кожного відділу підприємства, що узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства;

- забезпечує координацію зусиль між усіма функціональними відділами підприємства;

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- спонукає керівників підприємства краще оцінювати свої сильні та слабкі сторони стосовно конкуренції, можливостей, обмежень та змін у навколишньому середовищі;

- визначає альтернативні довгострокові види діяльності підприємства;

- створює основу для розподілу обмежених економічних ресурсів;

-демонструє доцільність ефективної реалізації основних функцій планування, організації, управління, моніторингу та оцінки діяльності підприємства як єдиної сучасної системи управління.

Головною метою стратегічного планування є розробка системи планів та показників ефективності, які б забезпечували підприємство необхідними ресурсами, підвищували ефективність діяльності підприємства, забезпечували довгострокове зростання та економічну безпеку.

Основними цілями стратегічного планування є:

- розробка та практична реалізація системи планів, що відображає фактичний економічний стан підприємства та визначає довгострокові напрямки розвитку підприємства;

- вибір необхідних методів та засобів для досягнення поточних та фінансових планів;

- контроль, що забезпечує контроль за виконанням та реалізацією управлінських рішень у сфері стратегічного планування, своєчасне виявлення відхилень між фактичними та плановими результатами, а також прийняття відповідних оперативних управлінських рішень.

Внутрішнє планування підприємства базується на двох взаємопов'язаних наукових методах дослідження: індуктивний метод передбачає створення економічних теорій, принципів та положень на основі фактів (тобто від фактів до теорії); дедуктивний метод використовується від теорії до фактів, тобто від загального до конкретного.

Усі види внутрішнього планування підприємства можна систематизувати за такими класифікаційними критеріями:

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

1. Залежно від змісту плану розрізняють: організаційно-технічне планування; соціально-трудове планування; планування закупівель та збуту; фінансово-інвестиційне планування; бізнес-планування.

2. Залежно від рівня управління внутрішнє планування розрізняють за кількістю лінійних зв'язків: планування підприємства (корпоративне або заводське) здійснюється на вищому рівні управління; планування виробничих потужностей здійснюється на середньому рівні управління; система планування виробництва здійснюється на найнижчому рівні управління та включає окремі об'єкти планування (відділ, бригаду, робоче місце).

3. Виходячи з методів обґрунтування, існують три системи внутрішнього планування в межах підприємства: система ринкового планування базується на взаємодії пропозиції, попиту та цін на вироблені товари, роботи та послуги; індикативне планування включає ціни, тарифи, податкові ставки, процентні ставки за кредитами, мінімальну заробітну плату та інші макроекономічні показники, що регулюються урядом; директивна (централізована або адміністративна) система планування передбачає визначення економічних показників вищим органом управління для підпорядкованих підрозділів (регіон, галузь, економічний підрозділ).

4. За тривалістю планування поділяється на: короткострокове або поточне планування здійснюється протягом року, поділяється на квартальні, місячні, декадні або тижневі періоди; середньострокове планування здійснюється на 1–3 роки; довгострокове або перспективне планування здійснюється на 3–10 років і більше.

5. За обсягом планування поділяється на міжвідомче, міжвідомче та індивідуальне. Суб'єктом планування є підрозділ підприємства, цех, бригада та працівник.

6. За фазою розробки: попереднє, де розробляються проекти планів; і остаточний, коли план затверджено та має юридичну силу.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

7. За ступенем точності планування може бути: концентрованим; специфічним.

8. За видами цілей планування поділяється наступним чином: а) оперативне планування полягає у виборі найефективніших способів, засобів та ресурсів для виконання поставлених завдань, які необхідно досягти протягом планового періоду. Основними цілями оперативного планування є реалізація потенціалу у вигляді досягнутого доходу (оборотування), прибутку, обсягу продажів та інших техніко-економічних показників; б) тактичне планування полягає у виборі необхідних засобів та ресурсів для досягнення раніше поставлених, традиційних цілей; в) нормативне планування базується на використанні науково обґрунтованих норм і стандартів, їх актуальності з точки зору технологічного розвитку, технології та організації виробництва на підприємстві; г) стратегічне планування передбачає вибір та обґрунтування засобів, завдань та цілей для досягнення певних ідеалів. Підприємство може обрати такі стратегічні ідеали: економічне зростання, забезпечення конкурентоспроможності, економічна безпека, вихід на зовнішні ринки тощо.

Процес стратегічного планування підприємства включає такі взаємопов'язані функції:

- визначення довгострокової стратегії, основних цілей та завдань розвитку підприємства;

- формування стратегічних бізнес-одиниць на підприємстві;

- обґрунтування та визначення основних цілей маркетингових досліджень;

- проведення аналізу ситуації та вибір напрямку економічного розвитку підприємства;

- розробка базової маркетингової стратегії та комплексного планування виробництва;

- вибір тактики та визначення методів і засобів планування для досягнення цілей;

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- моніторинг та оцінка основних результатів, коригування обраної стратегії та методів її реалізації.

Також можна виділити наступні функції стратегічного планування:

1. Однією з найважливіших функцій стратегічного планування є пошук оптимального поєднання використання ресурсів, необхідних для виробництва, досягнення максимальної ефективності.

2. Іншою, не менш важливою функцією стратегічного планування, є адаптація до змін зовнішнього середовища. У ширшому сенсі адаптацію слід розуміти як пристосування підприємства до постійно мінливих ринкових умов.

Ринкове середовище має як сприятливі, так і несприятливі обставини (переваги та загрози) для суб'єктів господарювання. Адаптація підприємства до цих умов, тобто досягнення конкурентної переваги та запобігання виникненню нестабільності, є саме завданням, що стоїть перед цією функцією. Безсумнівно, ці функції також здійснюються в щоденному управлінні підприємством. Однак ефективність операційного управління досягається лише за умови передбачення та врахування конкурентних переваг та перешкод у стратегічному плані.

У зв'язку з цим метою стратегічного планування є надання підприємству нових альтернатив та створення відповідного механізму гнучкої адаптації до макросередовища.

3. Третя функція стратегічного планування – це координація та регулювання діяльності, що дозволяє узгодити зусилля структурних та виробничих підрозділів підприємства для досягнення цілей, поставлених у стратегічному плані. Стратегія підприємства поєднує складну систему взаємопов'язаних цілей.

Декомпозиція цих цілей дозволяє структурувати їх на менші складові та покласти на відповідальних відділів та керівників. Цей процес не відбувається спонтанно, а базується на стратегічному плані. В результаті всі складові цілей повинні бути узгоджені між ресурсами, відділами, виконавцями та активними процесами. Ця координація забезпечується наявністю на підприємстві

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

спеціального відділу або виконавця, який відповідає за координацію процесів організації.

4. Четверта функція спрямована на вирішення проблем, пов'язаних з організаційними змінами, що виникають внаслідок перерозподілу управлінських функцій, можливостей та відповідальності адміністративного персоналу; розробку системи стимулів, що сприяє досягненню стратегічних цілей; тощо. Важливо розуміти, що ці організаційні конфігурації повинні впроваджуватися не як реакція організації на поточний стан зовнішнього середовища, як це робиться в ситуаційному управлінні, а як результат стратегічного прогнозування.

Функції стратегічного планування полягають у визначенні довгострокової стратегії, встановленні та координації взаємозв'язку учасників виробничого процесу, створенні організаційних умов для адаптації до змін зовнішнього середовища, при цьому раціонально використовуючи всі ресурси підприємства.

Стратегічне планування є частиною внутрішнього планування підприємства, основним елементом стратегічного управління підприємством і розраховане на довгострокову перспективу. Роль та значення стратегічного планування полягає в тому, що воно є основою взаємодії низки внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, факторів та явищ. Стратегічний план, як інструмент та функція системи управління підприємством, визначає перспективні напрямки розвитку підприємства, об'єднує маркетингову, інвестиційну та бізнес-діяльність в єдину систему, встановлює конкретні цілі та завдання для кожного підрозділу, забезпечує координацію зусиль усіх функціональних відділів організації.

Стратегічне планування як інструмент ефективного корпоративного управління створює можливості для досягнення максимального доходу та фінансових результатів за оптимальних витрат; раціонального використання наявних ресурсів; покращення фінансового стану, включаючи підвищення ліквідності та платоспроможності балансу підприємства; та підвищення фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Крім того,

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

найважливішою перевагою стратегічного планування є здатність забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції.

Конкурентоспроможність продукції характеризується такими показниками: ціна продукції повинна забезпечувати платоспроможний попит; якість продукції - це інтегральний показник, що характеризується надійністю, довговічністю, ремонтопридатністю, придатністю до зберігання, технічними характеристиками, дизайном, ресурсоємністю, естетикою та іншими показниками, що відрізняють певну продукцію від інших; сервіс - це показник конкурентоспроможності продукту, який включає рівень обслуговування, монтажу, зберігання та транспортування продукту, витрати на гарантійний та післягарантійний ремонт, а також умови оплати.

Стратегічне планування нового конкурентоспроможного продукту базується на концепції життєвого циклу продукту, яка враховує чотири основні фази, або етапи його маркетингу, з основними показниками конкурентоспроможності:

Перша фаза виведення продукту на ринок - це «впровадження». Нові продукти мають високу ціну та хороші показники якості. Ціна розрахована на споживачів з високими доходами, а витрати високі через капітальні витрати на модернізацію, реконструкцію та оновлення обладнання та технологій, необхідних для реалізації нових проєктів. Також несуться витрати на рекламу, просування та формування репутації, оскільки споживач ще не знайомий з новим продуктом на етапі впровадження.

Другий етап продуктового ринку - це етап «зростання»: ціни дещо падають, що спрямовано на пересічного споживача, а виробничі витрати нижчі, ніж на етапі запуску завдяки закупівлі сировини та комплектуючих у великих кількостях, а виробничий процес вже підтримується сучасним обладнанням та технологіями. Якість продукту висока. Наприкінці етапу зростання прибуток від продажів найвищий. Частина цього прибутку має бути реінвестована в нові

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

проекти, що відповідають майбутнім потребам та смакам споживачів з урахуванням науково-технічного прогресу та соціального розвитку.

Третій етап ринку - це етап «насичення». Ціни та виробничі витрати значно падають, а виручка від продажу цього продукту досягає максимуму завдяки збільшенню обсягів продажів та повторним закупівлям. На етапі насичення необхідно модернізувати продукцію та її окремі компоненти, впроваджувати закупівельну та транспортну логістику, знижувати виробничі та збутові витрати, освоювати нові ринки та досягати лідируючої позиції на ринку. Прибуток від продажів на цьому етапі досить високий завдяки зростанню виручки.

Четвертий етап продуктового ринку - це етап «спаду». На цьому етапі різко скорочуються обсяги продажів, якість продукції низька, прибуток від продажів незначний, а замість прибутків можуть виникати збитки. Менеджери повинні приймати управлінські рішення: впроваджувати маркетингову, цінову, виробничу та фінансову політику, спрямовану на збільшення лагу (періоду) між фазами зростання та насичення, покращення ціни та якості продукції, скорочення періоду спаду. Однак на цьому етапі необхідно забезпечити належне обслуговування клієнтів, вигідні умови оплати та обслуговування, знизити витрати на виконання претензій, а також підтримувати репутацію та ділову репутацію підприємства на високому рівні. Прогнозування конкурентоспроможної продукції є важливою складовою стратегічного планування для підприємств.

У теорії планування, зокрема стратегічного, важливим аспектом є система принципів, якими слід керуватися при розробці та реалізації всіх етапів планування.

Найважливішими принципами планування є:

1. Необхідність планування - передбачає обов’язкове виконання планів при здійсненні будь-якої діяльності.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

2. Принцип єдності передбачає, що планування повинно мати системний характер. Термін «система» означає: - взаємозв'язок відділів; наявність єдиного напрямку розвитку відділів, який спрямований на вирішення основних завдань підприємства. Єдиний напрямок планової діяльності та спільні цілі всіх відділів можливі в рамках вертикальної єдності підприємства; наявність сукупності елементів (відділів).

3. Принцип співпраці передбачає, що кожен спеціаліст (керівник) підприємства стає учасником планування діяльності, незалежно від його посади та виконуваної функції.

4. Принцип послідовності полягає в тому, що процес планування здійснюється систематично в межах певного циклу; розроблені плани постійно замінюються (план закупівель - план виробництва - план маркетингу - план руху грошових коштів) тощо. Водночас, невизначеність зовнішнього середовища та наявність непередбачених змін у внутрішньому стані вимагають коригування та уточнення планів підприємства.

5. Принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім і полягає в наданні планам і процесу планування в цілому можливості змінити свій напрямок у разі виникнення непередбачених обставин. Тому плани повинні включати так звані "резерви міцності" (щодо виробничих потужностей, ресурсів тощо).

6. Принцип точності передбачає, що внутрішні плани підприємства повинні бути деталізованими та точними в тій мірі, в якій це дозволяють внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства.

7. Повнота - стосується цілісної, інтегрованої системи планових показників.

8. Ефективність - досягнення максимальних результатів за мінімальних оптимальних витрат.

9. Оптимальність - необхідність вибору найкращого варіанту на всіх етапах планування.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

10. Принцип комплексного підходу складається з двох частин: принцип координації означає, що діяльність відділів одного рівня повинна плануватися одночасно та разом з іншими; принцип інтеграції означає, що планування, що здійснюється незалежно на кожному рівні, вимагає взаємозв'язку планів на всіх рівнях.

11. Принцип спеціалізації означає врахування специфіки організаційно-правової форми підприємства, його економічного потенціалу та виду діяльності. Наприклад, при впровадженні та реалізації інноваційних проектів, крім основних ключових показників, необхідно планувати показники ефективності та ризику, такі як поточна вартість, індекс рентабельності, термін окупності, внутрішня норма прибутковості, діапазон варіації та інші.

12. Принцип інформативності полягає в необхідності створення інформаційного забезпечення процесу прийняття планових рішень. Формування інформаційних наборів, організація інформаційних потоків та використання сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення дозволяють здійснювати якісний контроль та моніторинг з метою підвищення обґрунтованості та ефективності прийняття планових рішень.

13. Принцип збалансованості стосується необхідності узгодження різних категорій планів та прогнозів, наприклад: плани на різні періоди реалізації (короткострокові, середньострокові, довгострокові); плани, що враховують сценарії розвитку (найгірший сценарій, реалістичний, оптимістичний); конкретні плани для різних видів діяльності. Наприклад, плани продажів, плани виробництва тощо; плани досліджень та розробок, а також плани нормативних актів.

Дотримання цих принципів особливо важливе в умовах конкурентного ринку. У швидкозмінному зовнішньому ринковому середовищі підприємствам необхідно створювати гнучку та адаптивну систему планування, орієнтовану на розвиток, зростання та забезпечення економічної безпеки в конкурентному середовищі.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Принципи планування є основою для розробки методів планування або підходів до планування. Зазвичай виділяють такі методи стратегічного планування:

- нормативний - є найпростішим. Знаючи нормативні та об'ємні показники, плановий показник можна легко розрахувати;

- балансовий - суть полягає у зв'язку витрат із джерелами фінансування, у зв'язку всіх частин плану між собою, а також фінансових та виробничих показників. В результаті матеріальні, трудові та фінансові ресурси взаємопов'язані;

- дисконтовані грошові потоки - заснований на практичній логіці, використовується при розробці фінансових планів та інвестиційних проектів і є інструментом прогнозування грошових надходжень та витрат, розподілених у часі;

- метод економіко-математичного моделювання дозволяє кількісно виразити зв'язок між фінансовими показниками та факторами, що їх визначають. Цей зв'язок виражається за допомогою економіко-математичної моделі. Вона являє собою точний математичний опис економічного процесу;

- економіко-статистичний - характеризується орієнтацією на інформацію, представлену тенденцією економічних показників підприємства за минулий період. Суть полягає в тому, що на основі досягнутого значення фінансового показника, взятого за відправну точку, та аналізу його індексів зміни протягом планового періоду розраховується планове значення цього показника;

- оптимізація планових рішень - суть методу полягає в розробці кількох варіантів планових розрахунків з метою вибору серед них оптимального;

- прогнозування - є одним з основних методів розробки стратегічного напрямку розвитку бізнес-організації. Прогнозування передбачає розробку довгострокових показників фінансового стану та фінансових результатів суб'єкта господарювання в цілому та його різних складових.

Процес стратегічного планування складається з таких основних етапів.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Перший етап процесу стратегічного планування передбачає формулювання цілей. Обґрунтування стратегічних цілей діяльності підприємства базується на прийнятій стратегії економічного розвитку суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі.

Другий етап процесу стратегічного планування є діагностика економічного стану підприємства за минулий та поточний період. Проводиться комплексний економічний аналіз діяльності підприємства, який включає аналіз його фінансового стану та фінансових результатів, виявляються проблеми, готуються прогнози та розробляються можливості розвитку підприємства. Вибирається найкращий варіант розвитку, який забезпечує вирішення таких основних цілей: ефективне використання ресурсів; конкурентоспроможність продукції, робіт та послуг; реалізація ефективних інноваційних проектів; створення сприятливого інвестиційного середовища та ефективної структури капіталу підприємства; зростання активів та майна підприємства; стабільний фінансовий стан та зростання фінансових результатів; встановлення ефективної організаційної структури управління та центрів фінансової відповідальності, таких як центри витрат, виручки, прибутку, інновацій та інвестицій; створення ефективної інформаційної системи для захисту підприємства від конкуренції.

Третій етап процесу стратегічного планування включає процес підготовки ефективних стратегічних планів, включаючи план продажів, план виробництва та план собівартості виробленої та реалізованої продукції. Це забезпечує оптимальні витрати на виробництво та реалізацію прподукції, управління фінансовими стратегічними планами, такими як план фінансового результату, план руху грошових коштів та план балансу. Водночас необхідно забезпечити зростання прибутку підприємства, активів (тобто майна підприємства), ліквідності та платоспроможності; її фінансову стійкість та конкурентоспроможність для довгострокового функціонування в ринковому середовищі.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Четвертий етап процесу стратегічного планування включає: затвердження планів керівником підприємства; інформування виконавців про заплановані цілі; виконання виконавцями запланованих цілей; моніторинг та контроль запланованих цілей; динамічне коригування контрольних показників під час реалізації планових цілей під впливом змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

П'ятий, заключний етап процесу стратегічного планування включає: порівняльний аналіз основних показників економічного стану підприємства на основі фактичних та планових параметрів, аналіз причин відхилень; підготовку планових цілей на наступний період з урахуванням стратегії економічного розвитку підприємства, галузі, регіону та країни в цілому.

Стратегічне планування є безперервним процесом, що включає реалізацію системи планів, їх коригування у разі зміни стратегічних цілей та узгодження управлінських рішень щодо окремих частин плану та планових цілей. Етапи можуть бути розмежовані різним ступенем деталізації, головною умовою є дотримання принципу безперервності. Орієнтація планів на місію підприємства залишається незмінними, тоді як конкретні засоби та методи реалізації можуть змінюватися залежно від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Якість планування, зокрема стратегічного, значною мірою залежить від професійних якостей працівників, які виконують функції планування на підприємстві. Персонал підприємства, який бере участь у різних етапах планування, повинен: мати професійне розуміння теорії ринкової економіки; вміти передбачати наслідки рішень; вміти використовувати сучасні методи економічного аналізу, прогнозування та планування; вміти приймати інноваційні зміни, орієнтуватися на розвиток, досягнення лідерства та забезпечення економічної безпеки організації в конкурентному середовищі.

Висновки. Теоретичні аспекти планування систем управління підприємством показують його як складний, динамічний та інтелектуально

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

насичений процес. Його ефективність визначається не лише методами та інструментами, а й якістю управлінського мислення та здатністю аналізувати та синтезувати інформацію в умовах невизначеності. Планування стає основою стратегічної стійкості підприємства, оскільки забезпечує баланс цілей та ресурсів, гнучкість та безперервність діяльності, що зрештою створює конкурентні переваги та сприяє довгостроковому зміцненню ринкової позиції організації.

Список використаних джерел

1.Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119

2.Ареф'єва О. В., Тіщенко Є. А. Прийняття рішень в системі стратегічного управління бізнес-процесами як інструмент підвищення *ефективності і конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 4. С. 26 – 31. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-4

3.Газуда С., Гаврилешко А., Геращенко К. Наукові підходи до формування антикризової економічної стратегії і забезпечення конкурентоспроможності розвитку підприємства. *Євроінтеграція України та економічна безпека держави*. 2025. Випуск 2 (35). С.189-198. DOI: 10.24144/2078-1431.2025.2(35).189–198

4.Дерун Т. М. Стратегічне планування та інвестиційна політика: вплив пандемії на сталий розвиток територіальних громад. *Суспільство та національні інтереси.* 2026. №2(22). С.1052-1062. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1052-1062

5.Дискіна А.А., Акулюшина М.О., Драганов А.В. Складові стратегічних планів розвитку виробничого сектору. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

6.Довбня С., Пономаренко Р. Методичні засади цілепокладання в процесі стратегічного планування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23

7.Дороніна О., Трегубов О. Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172

8.Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2024. № 1. С. 53-57. DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.8

9.Матвейчук Л.О., Марусей Т.В. Стратегічне управління в громадах – інструмент розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 17. С.291-297. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.291

10.Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16

11.Огородник Р. П., Фомішина В. М., Маковецька І. М. Особливості планування підтримки бізнесу в повоєнних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2025. № 4. С.27-33. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.043810.

12.Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С.123-129 DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129

13.Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025. № 1. С. 293-297. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41

14.Черток О. Ф. Стратегічне планування в державному управлінні України в умовах воєнного стану та відновлення. *Успіхи і досягнення у науці.* 2026. №1 (23). С.1318-1328. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1318-1328

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

15.Яковенко І.В., Акіліна О.В. Особливості розробки стратегічного плану розвитку організацій в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Ефективна економіка.* 2025. № 8. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.74

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license