

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГУВАННЯ

©2025 ПОНОМАРЕНКО Р. В., ДОВБНЯ С. Б.

УДК 33.658.005.5

JEL: O21; P41

Пonomarenko R. V., Dovbnia S. B. Модель стратегічного планування як теоретико-методичне підґрунтя процесу стратегування

Метою статті є дослідження моделей стратегічного планування та формування вдосконаленого варіанта, що відповідає сучасному етапу розвитку теорії стратегічного планування та запитам практичного менеджменту. У статті досліджено та систематизовано різні погляди на моделювання процесу стратегічного планування. Визначено, що залежно від управлінського підходу до здійснення стратегічного планування розрізняють три типи моделей стратегічного планування: моделі формалізованого типу, що відрізняються чіткістю регламентації та послідовністю дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегії; моделі принципологічного планування, що застосовуються в середовищі з високим рівнем динамізму, а також при обмежених аналітико-прогностичних можливостях підприємств; моделі ситуативного планування (емерджентні моделі), що передбачають адаптацію до змін у поточному режимі під впливом факторів зовнішнього середовища. Виконано аналіз різних видів формалізованих моделей, визначено їх спільні риси та відмінності. Запропоновано авторську модель стратегічного планування, яка передбачає послідовну реалізацію таких взаємопов'язаних етапів: стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, що забезпечує розуміння викликів та ризиків зовнішнього середовища, проблем і конкурентних переваг підприємства; визначення стратегічних установок вищого порядку: місії, цінностей та візії – як основних орієнтирів для наступного стратегічного вибору; формування системи основних стратегічних цілей; обґрунтування корпоративної стратегії підприємства; розробка системи корпоративних цілей стратегічного спрямування; розробка стратегічного набору підприємства: системи ділових і функціональних стратегій; розробка карти стратегій і ключових показників ефективності; формування портфеля стратегічних проектів з урахуванням відповідності їх принципам сталого розвитку, а також критеріям економічної ефективності; оформлення та затвердження стратегічного плану підприємства. Запропонована модель стратегічного планування послідовно та детально характеризує весь складний процес та основні його результати і забезпечить комплексний підхід до формування стратегічного плану підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптивна стратегія, модель стратегічного планування, місія, корпоративна стратегія, карта стратегій, ключові показники ефективності.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Пonomarenko Руслан Валерійович – аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Бея, Український державний університет науки і технологій (вул. Академіка Лазаряна, 2, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: ponomarenko@nzf.com.ua

Довбня Світлана Борисівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Бея, Український державний університет науки і технологій (вул. Академіка Лазаряна, 2, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: s.dovbnia55@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

UDC 33.658.005.5

JEL: O21; P41

Ponomarenko R. V., Dovbnia S. B. The Strategic Planning Model as a Theoretical and Methodological Basis for the Strategy-Making Process

The aim of the article is to explore models of strategic planning and to develop an improved version that aligns with the current stage of development in strategic planning theory and the requirements of practical management. The article examines and systematizes various perspectives on modeling the strategic planning process. It is defined that, depending on the managerial approach to implementing strategic planning, three types of strategic planning models can be distinguished: formalized models, characterized by strict regulation and a sequence of actions aimed at strategy formation and implementation; principle-based planning models, used in highly dynamic environments and when enterprises have limited analytical and forecasting capabilities; situational planning models (emergent models), which involve adapting to changes in real time under the influence of external environmental factors. An analysis of various types of formalized models has been conducted, identifying their common features and differences. An original model of strategic planning has been proposed, which envisages the sequential implementation of the following interconnected stages: strategic analysis of the external environment and the internal potential of the enterprise, providing an understanding of external challenges and risks, as well as the problems and competitive advantages of the enterprise; determination of higher-order strategic orientations: mission, values, and vision – serving as main guidelines for the subsequent strategic choice; formation of a system of primary strategic objectives; substantiation of the enterprise's corporate strategy; development of a system of corporate strategic objectives; formulation of the enterprise's strategic portfolio: a system of business and functional strategies; creation of a strategy map and key performance indicators; formation of a portfolio of strategic projects taking into account their compliance with the principles of sustainable development, as well as the criteria of economic efficiency; preparation and approval of the enterprise's strategic plan. The proposed strategic planning model sequentially and in detail characterizes the entire complex process and its main results, and will provide a comprehensive approach to the formation of the enterprise's strategic plan.

Keywords: strategic management, analysis of the external and internal environment, adaptive strategy, strategic planning model, mission, corporate strategy, strategy map, key performance indicators.

Fig.: 5. Tabl.: 1. Bibl.: 20.

Ponomarenko Ruslan V. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship named after T. H. Ben, Ukrainian State University of Science and Technologies (2 Akademika Lazariana Str., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: ponomarenko@nzf.com.ua

Dovbnia Svitlana B. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship named after T. H. Ben, Ukrainian State University of Science and Technologies (2 Akademika Lazariana Str., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: s.dovbnia55@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Безперервний розвиток теорії стратегічного управління вимагає подальшого дослідження основних його функцій та створення методичного інструментарію їх практичної реалізації. У першу чергу це стосується стратегічного планування, яке є ключовою складовою процесу стратегічного управління. Сучасні суттєво ускладнені умови господарювання, значне руйнування промислового сектора економіки України у зв'язку з воєнною агресією росії, посилення впливу глобалізаційних факторів, підвищення швидкості змін зовнішнього середовища вимагають від підприємств пошуку нових стратегій, інноваційних підходів, розуміння викликів і ризиків, можливостей і загроз їх діяльності, формування альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку, що можливо тільки за наявності відповідного науково-методичного забезпечення.

Питання теорії стратегічного планування, починаючи з 50-х років минулого сторіччя, широко висвітлюються в численних працях як закордонних, так і вітчизняних дослідників [1–20]. Незважаючи на існуючу в теперішній час визначеність щодо ролі та місця стратегічного планування в загальній системі управління підприємством, його економічної сутності, основних елементів і т. ін., ряд важливих питань усе ще залишається невирішеним або потребує подальшого розвитку. Зокрема, особливої важливості набуває формування адекватної сьогодишнім реаліям моделі стратегічного планування. Перші дослідження цього напрямку викладені в роботах закордонних науковців [1; 4–7], де сформовані базові моделі стратегічного планування. Подальші дослідження українських вчених [2; 3; 8; 16–20] були спрямовані, головним чином, на диференціацію складових моделей, у процесі чого виявились розбіжності, які потребують подальшого дослідження й уточнення.

Метою статті є дослідження моделей стратегічного планування та формування вдосконаленого їх виду, що відповідає сучасному етапу розвитку теорії стратегічного планування та запиту практичного менеджменту.

Однією з основних особливостей стратегічного планування є його орієнтація на врахування тенденцій впливу факторів зовнішнього та вну-

трішнього середовища. Оскільки стратегічне планування відбувається в умовах невизначеності, що пов'язана зі складністю, динамічністю та варіативністю зовнішнього середовища, припущення відносно тенденцій його розвитку, серед іншого, впливають на стратегічні рішення щодо цілепокладання та моделювання стратегій. Достовірність припущень залежить від повноти та якості вихідної інформації, тривалості періоду прогнозування стану зовнішнього середовища, розвитку аналітично-управлінських функцій менеджменту тощо.

Частина підприємств уникають невизначеності в процесі стратегічного планування шляхом ухилення від прийняття рішень, пов'язаних з ризикованістю та динамічністю оточення, розглядаючи тільки невідкладні проблеми та не розробляючи довгострокові плани чи стратегії. Але така позиція може призвести до поступової втрати стратегічних позицій підприємства на ринку та доведення його до кризового стану. По мірі ускладнення та підвищення динамічності зовнішнього середовища зростає значущість стратегічного планування діяльності підприємств, необхідність розуміння його сутності, знання теоретичних основ і моделей стратегічного планування, оволодіння методами здійснення досліджень і напрацювань у процесі реалізації окремих етапів стратегічного планування.

Залежно від управлінського підходу до здійснення стратегічного планування науковці [1; 3; 6–8; 10; 11 та ін.] розрізняють три типи моделей стратегічного планування:

- ✦ *моделі стратегічного планування на основі формалізованої системи процедур* (моделі формалізованого типу), що відрізняються чіткістю регламентації та послідовністю дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегії. Ці моделі відносять до традиційних моделей, вони є найбільш розповсюдженими;
- ✦ *моделі принципового планування*, що застосовуються в середовищі з високим рівнем динамізму, а також при обмежених аналітико-прогностичних можливостях під-

приємств. Вони, як правило, визначають дотримання певних правил поведінки, орієнтацію на досягнення визначених стратегічних намірів;

- ✦ моделі ситуативного планування (емерджентні моделі), що передбачають адаптацію до змін у поточному режимі під впливом факторів зовнішнього середовища [10; 11].

Моделі формалізованого типу базуються на тому, що процес стратегічного планування може бути представлений послідовністю певних етапів, щодо переліку та змісту яких думки дослідників різняться. Сьогодні в літературі представлені чисельні моделі цього типу, але в дійсності всі ці моделі засновані на декількох теоретичних конструкціях або базових моделях, розрізняючись між собою деталями. До базових належать моделі стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу, І. Ансоффа та модель Г. Стейнера, які засновані на тому, що вибір стратегії є результатом процесу осмислення, а не інтуїтивного обрання шляху поведінки [1; 2; 6; 7].

Модель Гарвардської бізнес-школи (рис. 1) передбачає, що процес стратегічного планування починається з проведення SWOT-аналізу, за результатами якого визначаються ключові фактори успіху підприємства та його можливості до розвитку. В подальшому з урахуванням наявних можливостей визначаються альтернативи розвитку підприємства. Остаточний вибір стратегії здійснюється

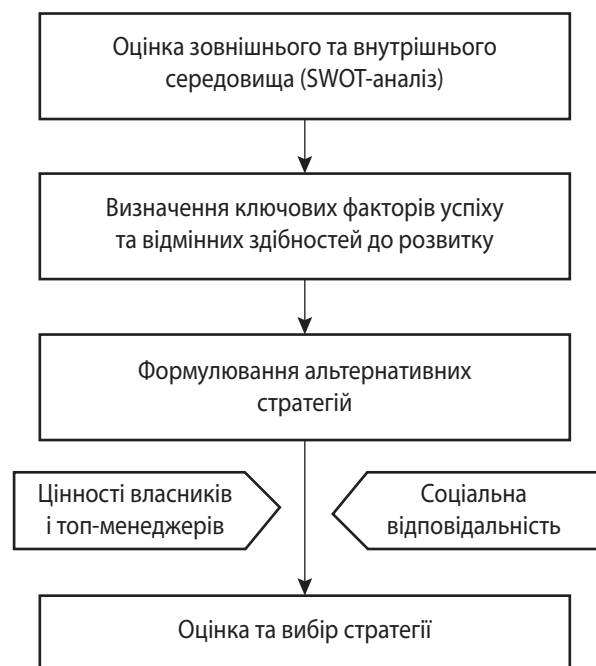


Рис. 1. Модель стратегічного планування Гарвардської бізнес-школи

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 8].

під впливом цінностей вищого керівництва, а також етичних норм суспільства, які виражаються у вигляді соціальної відповідальності.

Відповідно до цієї моделі не фокусується увага на розробці таких елементів стратегічного планування, як місія, бачення, цілі. Ці елементи знаходять своє відображення в блоці «Оцінка та вибір стратегії».

Модель І. Ансоффа передбачає, що процес стратегічного планування починається з визначення початкових цілей розвитку підприємства, на базі дослідження змін зовнішнього ділового середовища. Відповідно до цих цілей проводиться аналіз та оцінка ресурсного потенціалу підприємства та зовнішнього ділового середовища (ближнього ділового середовища) з метою виявлення можливостей подальшого проникнення на ринки збуту та диверсифікації виробництва. Як і в попередній моделі, не фокусується увага на розробці таких елементів стратегічного планування, як місія та бачення. Істотною відмінністю від моделі Гарвардської школи бізнесу є введення І. Ансоффом зворотного зв'язку, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану. Слід відзначити також, що в цій моделі фігурують функціональні стратегії, зокрема адміністративна та фінансова (рис. 2).

Г. Стейнер у своїй моделі поєднує моделі Гарвардської бізнес-школи та І. Ансоффа, орієнтуючись як на цінності вищого керівництва, так і на глобальні соціально орієнтовані цілі [7; 8, с. 303]. Відмінністю моделі є чіткий і однозначний зв'язок між видами планування за часовим горизонтом і наявністю елементу постійного перегляду планів та цільових орієнтирів під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 3).

Таким чином, з наведених рисунків слідує, що всі базові моделі формалізованого типу мають спільні риси: передбачають орієнтацію на стан і зміну факторів зовнішнього середовища підприємства; враховують його внутрішні можливості та цільові або ціннісні орієнтири вищого керівництва; визначають стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Що стосується моделі стратегічного планування принципового типу, то процес розробки стратегічного плану включає визначення стратегічних намірів, вивчення зовнішнього середовища функціонування та пошук стратегічних можливостей на основі двох вищезазначених складових.

Особливістю цього процесу є його менший часовий горизонт (1–2 роки). Такі моделі стратегічного планування не передбачають формування альтернативних стратегій, оскільки виклики зовнішнього середовища більш очевидні за рахунок скорочення горизонту планування.



Рис. 2. Модель стратегічного планування І. Ансоффа

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 8].



Рис. 3. Модель стратегічного планування Г. Стейнера

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 8].

Виникнення емерджентної моделі стратегічного планування дослідники пов'язують із високим ступенем мінливості зовнішнього середовища [10; 11] та зазначають, що емерджентна стратегія є спонтанною реакцією на суттєві зміни середовища функціонування в поточних умовах господарювання.

З огляду на вищезазначене автори є послідовниками формалізованого підходу до стратегічного планування діяльності підприємства як найбільш науково обґрунтованого та забезпечуючого опрацювання основних етапів стратегічного планування.

Подальший розвиток формалізованих моделей стратегічного планування висвітлений у наукових працях чисельних дослідників, таких як: [9; 12–20]. Проте, як свідчить аналіз літературних джерел з даного напрямку, більшість із запропонованих моделей є похідними від базових моделей Гарвардської бізнес-школи, І. Ансоффа та Г. Стейнера. Основні моделі стратегічного планування цього підходу більш детально охарактеризовані в *табл. 1*.

Таблиця 1

Систематизація моделей стратегічного планування

№ з/п	Автор(-и)	Складові моделі стратегічного планування
1	2	3
1	Д. Белл [12, р. 676]	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз середовища • Аналіз контрольованих корпоративних параметрів • Визначення напрямів діяльності та місії • Встановлення корпоративних задач • Визначення цілей • Формування стратегії • Розробка тактичного плану
2	Т. Бетман, С. Снел [13, р. 119]	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення місії та цілей • Аналіз навколишнього середовища • Внутрішня оцінка • Формулювання стратегії • Виконання стратегії • Стратегічний контроль
3	Г. Мінцберг [9]	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка завдань (цілей) • Зовнішній аудит • Внутрішній аудит • Розробка стратегії • Операціоналізація стратегії (конкретизація стратегії щодо термінів, вибудовування ієрархії завдань, бюджетів) • Складання програм реалізації стратегії
4	В. Берден, Т. Інграм, Р. ЛяФордж [14, р. 53]	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка поточної ситуації • Визначення поточних загроз і можливостей • Встановлення завдань • Розробка стратегії • Виконання стратегії
5	Л. А. Швайка [15, с. 45].	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення стратегічних цілей і завдань • Аналіз і оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища • Визначення стратегічних альтернатив • Вибір стратегії • Підготовка кінцевого стратегічного плану • Реалізація стратегічного плану • Контроль і оцінка результатів
6	О. М. Єрмакова [16, с. 95]	<ul style="list-style-type: none"> • Розроблення місії підприємства • Визначення цілей підприємства • Оцінка й аналіз зовнішнього середовища • Визначення сильних і слабких сторін • Аналіз стратегічних можливостей і альтернатив • Вибір стратегії

1	2	3
7	Ю. М. Уткіна, О. Г. Тупікова [17, с. 98]	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства • Формулювання місії • Визначення стратегічних альтернатив та оцінка можливості їх досягнення • Встановлення стратегічної цілі підприємства • Побудова дерева тактичних і поточних цілей підприємства, направлених на досягнення стратегічної цілі
8	А. П. Гречан, О. В. Шатіло [18, с. 94]	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства • Аналіз, розробка та впровадження концептуальних засад стратегічного управління • Визначення місії, цілей і напрямів роботи підприємства • Розгляд стратегічних альтернатив • Вибір загальної стратегії підприємства • Формування й оцінка стратегічних цілей
9	С. Е. Амонс, О. П. Красняк [19, р. 15–16]	<ul style="list-style-type: none"> • Збір та аналіз інформації (зовнішня оцінка, ринкова оцінка та внутрішня оцінка середовища) • Визначення місії та цінностей підприємства • Розробка стратегічного бачення • Розробка стратегії для кожної цілі (вибір методу досягнення цілей) • Формування річної організаційної цілі (що буде зроблено протягом року для досягнення стратегічної мети)
10	О. М. Таран-Лала, К. В. Сухорук [20, с. 5]	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства • Формування місії та цілей підприємства • Вибір відповідної стратегії розвитку підприємства • Розробка комплексу заходів, направлених на досягнення поставленої місії та цілей

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 12–20].

У цілому, за результатами аналізу моделей, наведених у табл. 2, можна зробити такі висновки.

1) Всі дослідники включають у модель стратегічного планування етап стратегічного аналізу (зовнішнього та внутрішнього середовища), проте місце цього етапу в моделі є різним. Частина авторів вважає, що первинним є визначення місії та стратегічних цілей діяльності підприємства (порядкові номери 2, 6, 7 у табл. 1), інші автори виходять з того, що спочатку потрібно виявити умови функціонування підприємства й оцінити тенденції їх зміни. Це демонструє два підходи до побудови стратегії – адаптаційний, коли підприємство розробляє цілі та стратегію з метою адаптації до змін оточуючого середовища, та підприємницький, коли підприємство визначає свої цілі, а потім розробляє адаптивну стратегію подолання «розривів» з урахуванням наявних характеристик середовища функціонування.

2) Частина авторів (порядкові номери 5, 6, 7, 8 у табл. 1) виокремлює етап аналізу стратегічних альтернатив, що відповідає концепції стратегічного планування, якою відзначається варіативність розвитку зовнішнього середовища. Інші автори таку альтернативність стратегій не закладають, виокремлюючи етап «вибір стратегії».

3) Частина авторів (порядкові номери 1, 3, 4, 5 у табл. 1) не виокремлює етап формулювання місії та візії підприємства, що може призвести до неузгодженості думок власників і топ-менеджменту підприємства в питаннях бачення довгострокової картини розвитку підприємства, орієнтирів у його роботі.

4) Відсутня узгодженість думок авторів щодо фінальних етапів моделі стратегічного планування. Автори (порядкові номери 6, 8 у табл. 1) завершують модель стратегічного планування етапом вибору стратегії та формування стратегічних цілей. Інші (порядковий номер 7 у табл. 1) завершують обґрунтуванням заходів, проектів, програм, що сприятимуть реалізації стратегії. Але є і такі, хто демонструє зв'язок стратегічного і тактичного планування шляхом переходу до основних тактичних цілей, завдань і навіть планів (порядкові номери 1, 3, 7, 9 у табл. 1).

5) Також окремі дослідники (порядкові номери 2, 5 у табл. 1) включають до моделі стратегічного планування етап реалізації стратегії, тобто не обмежуються плануванням, оскільки реалізація – це вже втілення планів у реальність, і є частиною стратегічного управління.

За результатами аналізу теоретичних і практичних аспектів, що досліджені вище, авторами пропонується вдосконалена модель стратегічного планування, яка ґрунтується на таких постулатах.

1. Процес стратегічного планування є послідовністю трьох агрегованих етапів, серед яких аналіз, цілепокладання і вибір, кожен з яких має окремі складові.
2. Невизначеність вихідних даних стратегічного планування (мінливість зовнішнього середовища та складність прогнозування його розвитку) обумовлює велику значущість аналізу зовнішнього середовища, а також передбачає, що за результатами цього аналізу формуються сценарії його розвитку, які в подальшому, на етапі вибору стратегій, використовуються при розробці сценаріїв стратегій (крім ділової) та, відповідно, альтернатив цілей, що описують ці стратегії.
3. Етап цілепокладання розбивається на декілька під етапів (рис. 4) і включає в себе розробку місії, цінностей, бачення та системи цілей підприємства.

етап вибору формуванням стратегічної карти та систематизацією стратегічних проєктів і програм.

Таким чином, структурно авторська модель стратегічного планування складається із таких взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, в межах якого визначаються можливості та загрози зовнішнього середовища, оцінюються виклики та ризики, визначаються слабкі сторони підприємства та його конкурентні переваги, на тлі чого створюється інформаційне забезпечення для обґрунтованого цілепокладання.

Етап 2. Визначення стратегічних установок вищого порядку: місії, цінностей та візії, як основних орієнтирів для подальшого стратегічного вибору.

Етап 3. Формування системи основних стратегічних цілей.

Етап 4. Bazуючись на результатах стратегічного аналізу та визначених стратегічних установках, провести обґрунтування корпоративної стратегії підприємства.

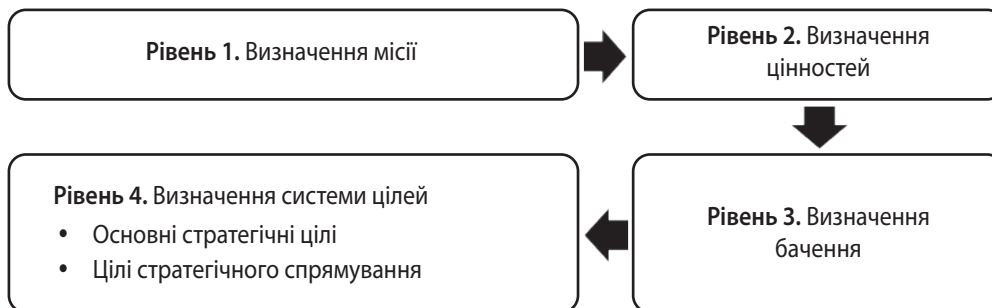


Рис. 4. Елементи стратегічного планування, що розробляються на етапі цілепокладання

Джерело: авторська розробка.

Важливо підкреслити, що формування системи цілей, на наш погляд, доцільно здійснювати у два етапи: місія, цінності, бачення та основні стратегічні цілі формуються після етапу стратегічного аналізу, а цілі стратегічного спрямування розробляються після здійснення етапу вибору стратегій з метою, власне, їх деталізації.

4. Етап вибору включає послідовне формування набору стратегій – корпоративної, ділової та функціональних. Спочатку визначаються альтернативні корпоративні стратегії, з помір яких обирається конкретний тип, потім обирається ділова стратегія для кожної групи продукції, і на останок формуються альтернативні функціональні стратегії, з-помір яких з урахуванням наявних ресурсів і визначених цільових установок робиться остаточний вибір. Завершується

Етап 5. Розробка системи корпоративних цілей стратегічного спрямування.

Етап 6. Розробка стратегічного набору підприємства: системи ділових і функціональних стратегій.

Етап 7. Розробка карти стратегій та ключових показників ефективності, що деталізують стратегічні цілі по ієрархічних рівнях, виконавцях і часових періодах (у часі та просторі).

Етап 8. Формування портфеля стратегічних проєктів з урахуванням відповідності їх принципам сталого розвитку, а також критеріям економічної ефективності.

Етап 9. Оформлення стратегічного плану підприємства як планового документа, затвердження його та доведення до виконавців.

Особливості авторського підходу до побудови моделі стратегічного планування наведено на рис. 5.

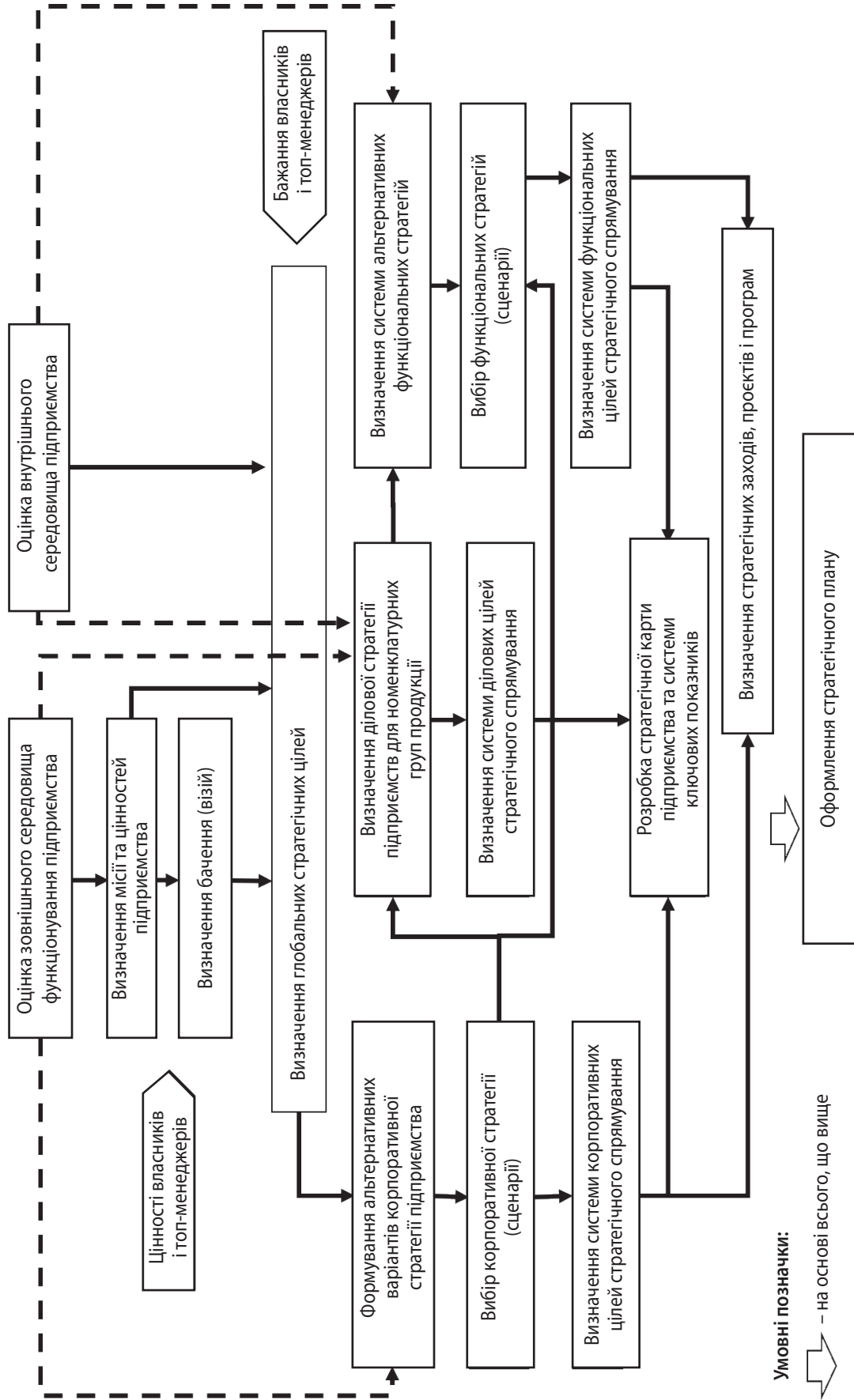


Рис. 5. Удосконалена модель стратегічного планування

Джерело: авторська розробка.

Запропонована модель стратегічного планування послідовно та детально характеризує весь складний процес і основні його результати та забезпечить комплексний підхід до формування стратегічного плану підприємства, що відповідає його місії, дозволяє реалізувати основні конкурентні переваги, забезпечує раціональну адаптацію до потреб, можливостей і загроз зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Запропонована у статті модель стратегічного планування характеризується логічністю щодо формування її етапів, детальним розглядом цілепокладання, у процесі чого запропоновано визначати не тільки основні стратегічні установки вищого порядку (місію, візію, цінності), а і стратегічні цілі різної значущості та ієрархічних рівнів. Особливістю моделі є виділення таких етапів, як розробка карти стратегій та ключових показників ефективності, формування портфеля стратегічних проєктів, що деталізують і конкретизують стратегічні цілі по ієрархічних рівнях, виконавцях і часових періодах і сприяють підвищенню можливості їх реалізації.

Виділення етапу «Оформлення стратегічного плану підприємства» забезпечує завершеність моделі, розуміння стратегічних завдань співробітниками та можливість подальшого контролю.

Розвиваючи запропоновану модель в процесі подальших досліджень, особливу увагу необхідно приділити створенню методичного забезпечення реалізації кожного з етапів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ansoff I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 1979. 248 p.
2. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 6. Т. 2. С. 142–149. 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)
3. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, Mass., 1969. 463 p.
5. Mintzberg H. The Strategy Process. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 1988. 493 p.
6. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. Business Policy: Text and Cases. Homewood (Ill), R. D. Irwin, 1974. 363 p.

7. Steiner G. A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. Free Press, NY. 1974.
8. Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300–308. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/28f080f9-ca66-40c2-ac40-c59eb813c2d7/content>
9. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоевої. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.
10. Зелінська Ю. С., Прямухіна Н. В. Переваги та недоліки емерджентних стратегій. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 18 листопада 2022 р.). Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. С. 319–322.
11. Гребешкова О. М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 129–137. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cf193c0f-2dc1-4663-a9db-37648326b4f3/content>
12. Ball D. A. International business. Boston : Irwin, 1996. 773 p.
13. Bateman Th. S., Snell S. A. Management. Chicago : Irwin, 1996. 588 p.
14. Bearden W. O., Ingram Th. N., LaForge R. W. Marketing. Boston : McGraw-Hill, 2001. 596 p.
15. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства. Львів : Новий Світ – 2000, 2004. 268 с.
16. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4. С. 92–96. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154\(4\)092-096](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154(4)092-096)
17. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149973>
18. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
19. Амонс С. Е., Красняк О. П. Роль стратегічного планування як фактору формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Colloquium-Journal. Economic Sciences*. 2020. No. 34. С. 2. Р. 12–17.
20. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

REFERENCES

- Amons S. E. & Krasniak O. P. (2020). Rol stratehichnoho planuvannia yak faktor formuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpriemstva [The Role of Strategic Planning as a Factor in Shaping the Competitiveness of an Agricultural Enterprise]. *Colloquium-Journal. Economic Sciences*, 34, 12–17.
- Ansoff I. (1979). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Ball D. A. (1996). *International business*. Boston: Irwin.
- Bateman Th. S., Snell S. A. (1996). *Management*. Chicago: Irwin.
- Bearden W. O., Ingram Th. N., LaForge R. W. (2001). *Marketing*. Boston: McGraw-Hill.
- Bezghinova L. I., Zabrodska L. D., Shved S. A. & Yarotska O. H. (2014). Modeli stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Models of Strategic Enterprise Management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 2, 300–308. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/28f080f9-ca66-40c2-ac40-c59eb813c2d7/content>
- Chandler A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, Mass.
- Cristensen C. R., Andrews K. R. & Bower I. L. (1974). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood (Ill), R. D. Irwin.
- Hrebeshkova O. M. (2009). Emerdzhentnist u stratehichnomu protsesi pidpriemstva [Emergence in the Strategic Process of the Enterprise]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 22, 129–137. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cf193c0f-2dc1-4663-a9db-37648326b4f3/content>
- Hrechan A. P. & Shatilo O. V. (2020). Peredumovy zastosuvannia stratehichnoho upravlinnia na suchasnykh pidpriemstvakh [Prerequisites for the Application of Strategic Management at Modern Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 1, 90–96. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
- Karpishchenko O. I., Illiashenko K. V. & Karpishchenko O. O. (2013). *Stratehichne planuvannia: navch. posib.* [Strategic Planning: Study Guide]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet.
- Kulish D. (2022). Suchasni realii stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv [Modern Realities of Strategic Planning of Enterprise Activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 6(2), 142–149. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
- Mintsberh H. (2008). *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Kyiv: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty.
- Mintzberg N. (1988). *The Strategy Process*. Imprint Harlow: FT Prentice Hall.
- Shvaika L. A. (2004). *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise Activity Planning]. Lviv: Novyi Svit – 2000.
- Steiner G. A. (1974). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press, NY.
- Taran-Lala O. M. & Sukhoruk K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of Strategic Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
- Utkina Yu. M. & Tupikova O. H. (2018). Stratehichni napriamky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Strategic Directions for Increasing the Efficiency of Enterprises in Modern Economic Conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 64, 94–101. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149973>
- Yermakova O. M. (2015). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta osoblyvosti [Strategic Management of the Enterprise: Essence and Features]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 4, 92–96. [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154\(4\)092-096](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154(4)092-096)
- Zelinska Yu. S. & Priamukhina N. V. (2022). Perevahy ta nedoliky emergdzhentnykh stratehii [Advantages and Disadvantages of Emergent Strategies]. *Prykladni aspekty suchasnykh mizhdystyplinarnykh doslidzhen: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Applied Aspects of Modern Interdisciplinary Research: Materials of the 1st International Scientific and Practical Conference] (p. 319–322). Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.12.2025