



## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЕТАПИ, АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

УДК 658.5:005.21

Ачкасова Д. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено процес стратегічного планування в сучасних умовах функціонування організацій. Розкрито зміст ключових етапів стратегічного планування; акцентовано увагу на ролі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища та взаємозв'язку між формуванням цілей і вибором оптимальної стратегії. Наголошено на важливості адаптації стратегічних рішень до умов підвищеної невизначеності та нестабільності, що особливо актуально для українських підприємств у період воєнних та економічних викликів.

**Ключові слова:** аналіз середовища, вибір стратегії, місія та цілі, невизначеність, організаційний розвиток, стратегічне планування.



**Annotation.** The article examines the process of strategic planning under current conditions of organizational development. It outlines the key stages of strategic planning, emphasizing the role of internal and external environmental analysis and the relationship between goal setting and strategy selection. Special attention is paid to the need for adapting strategic decisions to high uncertainty and instability, which is particularly relevant for Ukrainian enterprises operating under wartime and economic challenges.

**Keywords:** environmental analysis, mission and goals, organizational development, strategic planning, strategy selection, uncertainty.



Ефективне стратегічне планування є фундаментом довгострокового розвитку організації та визначення її конкурентних переваг. Процес стратегічного планування складається з послідовних етапів, кожен із яких відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегії. Чітке розуміння змісту та логіки цих етапів забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, узгодженість цілей і результативність діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Змістовно процес стратегічного планування охоплює кілька важливих кроків. Він починається з чіткого формулювання місії та визначення стратегічних цілей. Далі обов'язковим є глибокий аналіз поточного стану організації, що передбачає оцінку як зовнішніх чинників (можливостей і загроз), так і внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін). На основі цього аналізу відбувається оцінка можливих стратегічних альтернатив, а отже, вибір оптимальної стратегії діяльності.

Для забезпечення ефективності стратегічний план має враховувати низку критично важливих аспектів. Необхідно здійснити раціональний розподіл ресурсів, включаючи фінансові фонди, технології, накопичений досвід та управлінські кадри. Життєво важливою є адаптація до зовнішнього середовища, що вимагає постійного поліпшення стосунків з усіма стейкхолдерами та адекватного реагування на ринкові зміни. Внутрішня координація всіх підрозділів і процесів має відображати реальні сильні та слабкі сторони компанії. Крім того, стратегічне планування сприяє усвідомленню та інтеграції організаційних стратегій, формуючи організацію, яка здатна до постійного навчання та вдосконалення на основі попередніх рішень [1].

Хоча це складний і багатоетапний процес, на практиці стратегічне планування часто покладається на невеликий спеціалізований плановий відділ, що зазвичай складається з 5–10 висококваліфікованих



фахівців. Розроблені ними стратегічні документи, як правило, виносяться на щорічний розгляд та затвердження вищим керівництвом. Таким чином, стратегічне планування є безперервним, динамічним циклом, що забезпечує життєздатність та успішний розвиток організації у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах процес стратегічного планування на українських підприємствах додатково ускладнюється низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. Насамперед це пов'язано з високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнними ризиками, економічною нестабільністю та змінами регуляторної політики. Важливим стримувальним фактором виступає дефіцит інвестиційних ресурсів, зниження платоспроможності споживачів і порушення логістичних ланцюгів. Обмеженість достовірних даних і складність прогнозування в таких умовах формують нові вимоги до методів аналізу середовища та підвищують значущість стратегічної гнучкості, тобто здатності організації оперативного адаптувати свої цілі й інструменти до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне планування є багатогранним і складним процесом, що послідовно охоплює низку критично важливих етапів, які в сукупності формують цілісну схематичну модель розвитку організації [1].

Процес розпочинається з інформаційного забезпечення (етап 1). Початкова фаза вимагає ретельного підбору, класифікації та підготовки всебічної та об'єктивної інформації. Важливо зібрати дані про зовнішні та внутрішні фактори середовища, потенційні стратегії та методичне забезпечення, активно використовуючи сучасні інформаційні технології.

Далі йде визначення місії та цілей організації (етап 2). Місія – це фундаментальна, чітко артикульована причина існування організації, яка слугує ключовим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності. Вона може включати такі аспекти, як турбота про працівників, виробнича політика, фінансування, технології, методи функціонування на ринку, задоволення потреб споживачів та публічне проголошення цінностей. Цілі, на відміну від місії, є конкретними очікуваними станами організації, які класифікуються за тривалістю на довгострокові (понад 5 років), середньострокові (1–5 років) та короткострокові (до 1 року). Системи цілей мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, взаємоузгодженими та охоплювати всі ієрархічні рівні [2].

Наступний блок присвячений аналізу середовища. Спочатку відбувається вибір методів аналізу (етап 3). Для дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища застосовуються різноманітні методи: порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні та соціологічні дослідження, а також збір сукупної думки збутовиків і споживачів.

Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища (етап 4) передбачає дослідження усіх відповідних факторів (економічних, політичних, ринкових, соціальних, технологічних тощо) з особливим акцентом на кількісну оцінку їхнього впливу. Наприклад, можна використовувати стобальну систему для визначення сили впливу кожної групи факторів, що дозволяє вивести інтегральну оцінку позитивного чи негативного впливу [3].

Паралельно відбувається оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища (етап 5). Тут вивчається стан внутрішніх елементів організації: працівників, цілей, технологій, структури та ресурсів. Аналізується фінансовий стан, облік, оплата праці, організаційна культура та маркетингові можливості. Результатом 5 етапу є чітке визначення сильних і слабких позицій підприємства. Критичною складовою виступає оцінка конкурентоспроможності продукції, що полягає у визначенні набору якісних та вартісних показників товару, які гарантують його відповідність потребам ринку.

Конкурентоспроможність є нетривалою, суб'єктивною та визначається лише порівняно з іншими товарами, а її загальною характеристикою є співвідношення корисного ефекту до ціни споживання, яке має прагнути до максимальної величини [4].

Після завершення аналітичної роботи настає етап виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок (етап 6). На цьому етапі визначаються ключові економічні, соціальні та технологічні показники, які найкраще відображають очікувані стратегії, і підбираються необхідні проектні заходи для їхнього формування. Це вимагає наявності якісної методичної бази та кваліфікованих кадрів.

Далі відбувається формування варіантів стратегій (етап 7), або стратегічних альтернатив. Тут розробляються всі можливі варіанти базових стратегій або ключові складові єдиного стратегічного плану, які організація може реалізувати [5].

Вибір оптимальної стратегії (етап 8) є найважливішим кроком. Альтернативи оцінюються за низкою факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив власників та інші внутрішні й зовнішні



чинники. Оцінювання здійснюється за основними критеріями: відповідність місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів середовища та забезпечення ефективності роботи. Кульмінацією цього етапу є формування управлінського рішення, яке передбачає обрання оптимальної стратегії та відсів ризикових альтернатив. Завершальний етап – це оцінювання стратегії (етап 9). Його мета – перевірити, наскільки обрана стратегія відповідає місії та цілям організації, а також підтвердити достовірність використаних методів аналізу факторів середовища. Це гарантує цілеспрямованість стратегії та коректність вихідних даних [5].

Правильно обрана та своєчасно скоригована стратегія є запорукою успіху. Кінцевим результатом усього стратегічного планування є не лише затверджені методи менеджменту та прийняті управлінські рішення, але й встановлені конкретні кількісні показники діяльності (прибуток, обсяг реалізації, рентабельність). Хоча стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація, для успішної реалізації стратегії необхідно забезпечити ефективне та узгоджене оперативне (поточне) планування.

Стратегічне планування є комплексним, багатоетапним процесом, який забезпечує узгодженість цілей організації, обґрунтованість управлінських рішень та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розглянуті етапи – від формування місії й системи цілей до аналізу факторів середовища, оцінки стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії – утворюють цілісну логічну послідовність, необхідну для ефективного управління розвитком організації. Чітке виконання цих етапів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню довгострокової стабільності діяльності підприємства.

Стратегічне планування є комплексним багатоетапним процесом, що забезпечує узгодженість цілей організації, обґрунтованість управлінських рішень та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Послідовне виконання етапів – від формування місії та цілей до аналізу середовища, оцінки альтернатив і вибору стратегії – сприяє підвищенню конкурентоспроможності, раціональному використанню ресурсів і довгостроковій стабільності підприємства.

Подальші дослідження варто зосередити на вдосконаленні методів аналізу середовища із застосуванням цифрових технологій та адаптації процесу стратегічного планування до умов високої невизначеності, що особливо актуально для українських підприємств у воєнний період.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.*

---

**Література:** 1. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>. 2. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. 3. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-74. 4. Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : колективна монографія / за наук. ред. Квасній Л. Г., Татомир І. Л. Трускавець : Посвіт, 2020. 338 с. 5. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

