

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>

УДК 658.012.2

## Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві

**Гурбик Юрій Юрійович**

кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри економіки управління та адміністрування  
Мелітопольського державного педагогічного університету  
імені Богдана Хмельницького

**Сальнікова Марина Вікторівна**

викладач-стажист кафедри економіки, управління та адміністрування  
Мелітопольського державного педагогічного університету  
імені Богдана Хмельницького

**Курган Поліна Олександрівна**

студентка  
Мелітопольського державного педагогічного університету  
імені Богдана Хмельницького

**Hurbyk Yurii, Salnikova Maryna, Kurhan Polina**  
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

У статті досліджено теоретико-методологічні основи стратегічного планування на підприємстві. Проаналізовано поняття «стратегія» та «планування», які утворюють категорію «стратегічне планування». Встановлено, що поширеними серед учених є такі визначення поняття «стратегія», як план, принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом. Виявлено, що в сучасних теоріях, концепціях та підходах науки управління поняття «планування» передусім розглядається як загальна функція системи менеджменту, яка передує іншим управлінським функціям (таким як організація, мотивація, контроль тощо) й визначає їхню сутність та зміст. Розкрито наявні теоретичні підходи закордонних і вітчизняних учених стосовно розуміння та тлумачення поняття «стратегічне планування», які показують, що ця наукова дефініція має різні трактування – це процес (безперервний, системний, адаптивний, управлінський), набір дій і рішень, довготривала програма, планова робота тощо. Розглянуто принципи та класифікації етапів стратегічного планування на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегічне планування, етапи стратегічного планування, принципи стратегічного планування, стратегія, планування, підприємство.

Гурбик Ю.Ю., Сальнікова Н.В., Курган П.А. СУТЬ, ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье исследованы теоретико-методологические основы стратегического планирования на предприятии. Проанализировано понятия «стратегия» и «планирование», которые образуют категорию «стратегическое планирование». Установлено, что распространенными среди ученых есть такие определения понятия «стратегия», как план, принцип поведения, позиция, перспектива, прием. Выявлено, что в современных теориях, концепциях и подходах науки управления понятие «планирование» прежде всего рассматривается как общая функция системы менеджмента, которая предшествует другим управленческим функциям (таким как организация, мотивация, контроль и т.д.) и определяет их сущность и содержание. Раскрыты существующие теоретические подходы зарубежных и отечественных ученых относительно понимания и толкования понятия «стратегическое планирование», которые показывают, что данная научная дефиниция имеет различные трактовки – это процесс (непрерывный, системный, адаптивный, управленческий), набор действий и решений, долговременная программа, плановая работа. Рассмотрены принципы и классификации этапов стратегического планирования на предприятии.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, этапы стратегического планирования, принципы стратегического планирования, стратегия, планирование, предприятие.

Hurbyk Yurii, Salnikova Maryna, Kurhan Polina. ESSENCE, PRINCIPLES, AND STAGES OF STRATEGIC PLANNING AT THE ENTERPRISE

The article investigates theoretical and methodological fundamentals of strategic planning at the enterprise. Concepts of “strategy” and “planning” that compose category “strategic planning” are analysed. It is determined that among scholars, the following definitions of the concept “strategy” are widespread – plan, behaviour, position,

perspective, method. It is revealed that in modern theories, concepts, and approaches of management science, the concept of "planning" is first of all considered as a general function of the system of management, which precedes other managerial functions (organization, motivation, control etc.) and determines their essence and content. Existing theoretical approaches of foreign and domestic scholars to the understanding and interpretation of the concept of "strategic planning" are disclosed, which show that this scientific definition has various interpretations – a process (continuous, system, adaptive, managerial), a set of actions and decisions, long-term program, planned work etc. The use of strategic planning principles that determine the nature and content of planned activities in the economic organization is substantiated. It is found out that proper observance of the principles of strategic planning creates preconditions for the efficient operation of the enterprise and reduces the possibility of negative planning results. It is determined that four general principles of management system are key for strategic planning (the principle of unity of the economy and politics with priority given to politics; the principle of unity of centralism and independence; the principle of scientific validity and efficiency of managerial decisions; the principle of combining general and local interests with priority given to higher-ranking interests and stimulating personal and collective interest in the implementation of managerial decisions). The main approaches of researchers to the classification of successive stages of enterprise strategic planning are characterized. It is established that thorough and comprehensive development of stages of strategic planning was done by scholars of the planning school (I. Ansoff, P. Lorange, G. Steiner, R. Ackoff, and others). Representatives of this school distinguish strategic planning stages as follows: goal-setting, external audit, internal audit, evaluating organization strategy, the operationalization of the strategy.

**Key words:** strategic planning, stages of strategic planning, principles of strategic planning, strategy, planning, enterprise.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Трансформаційні процеси, які відбуваються в ринковій економіці, ставлять перед вітчизняними підприємствами нагальні завдання щодо вибору пріоритетних напрямів своєї діяльності та розвитку. Досвід функціонування закордонних та українських підприємств показує, що недооцінювання значення стратегічного планування дуже часто приводить до значних економічних, передусім фінансових втрат. У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства не будуть успішними та конкурентоспроможними, якщо не розроблять поетапно ефективну систему стратегічного планування. А це, на наш погляд, можливо за умови, якщо керівництво підприємств буде чітко розуміти сутність, принципи та основні етапи здійснення стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені, як А.Д. Чандлер, К.Р. Ендрюс, І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, Р. Акофф, М. Портер, А.А. Томпсон А. Дж., Стрікленд, П. Друкер, А. Макьярелло, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, К. Боумен, Р.М. Грант, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі П.С. Дойль У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бікхофф, А. Скотт, Р.А. Фатхутдінов, В.С. Віханський, В.І. Ляско, І.А. Поделинська, М.В. Бянкін та ін.

Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою стратегічного планування в системі управління підприємством,

здійснили і вітчизняні науковці: О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко, О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка, М.П. Бутко, О.М. Скібіцький, В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко, В.М. Порожня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко, Г.І. Кіндрацька, Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В.В. Гриненко, М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій, В.П. Сладкевич та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Але, незважаючи на фундаментальні наукові дослідження стосовно стратегічного планування як вітчизняними, так і закордонними вченими, ця проблематика потребує подальшого теоретико-методологічного обґрунтування, спираючись на сучасні світові підходи та принципи, які використовуються в системі управління підприємством.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності, принципів та основних етапів стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне планування» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «стратегія» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній (табл. 1.1) та вітчизняній науці.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних науковців. Ми погоджуємося з науковим узагальненням різних підходів щодо тлумачення поняття «стратегія», яке здійснили закордонні вчені Г. Мінцберг,

Таблиця 1.1

## Тлумачення поняття «стратегія» іноземними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	I. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с. 27].
2	A. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [2, с. 13].
3	A. A. Томпсон, A. Дж. Стрикленд	Комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компаній на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей [3, с. 32].
4	P.M. Грант	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей [4, с. 33].
5	K.P. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складників: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [5, с. 18].
6	M.X. Мескон, M. Альберт, Ф. Хедоурі	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [6, с. 283].
7	M. Портер	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія) [7, с. 72].
8	B. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [8, с. 148.].
9	P.C. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [9, с. 36].
10	У. Кінг, Д. Кліланд	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей [10, с. 69].
11	Г. Кунц, С. О'Доннел	Загальна програма, а також розподіл пріоритетів і ресурсів в інтересах досягнення масштабних цілей [11, с. 31].
12	C.A. Гребенюк	Заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату [12, с. 8].
13	B.I. Ляско	Сукупність головних цілей фірми і основних способів їх досягнення [13, с. 18].
14	P.A. Фатхутдінов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [с. 440].
15	H. Бікхофф	Загалом стратегія в корпоративній практиці – це інтегрована концепція, завдання якої – забезпечити довгострокове виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їхніх можливостей і загроз, які від них виходять. Реалізувати цю концепцію необхідно з урахуванням індивідуальних переваг і недоліків [15, с. 21].

Б. Альстренд та Дж. Лемпел. Ці дослідники пропонують п'ять визначень стратегії (так званих п'ять «П» стратегії):

- стратегія є планом (керівництво, орієнтир чи напрям розвитку);
- стратегія – принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки;

– стратегія – це позиція, а саме розміщення визначених товарів на конкретних ринках;

- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;
- стратегія – це спритний прийом, особливий «маневр», який здійснюється з метою

перехитрити суперника або конкурента [16, с. 16–19].

Не менша увага тлумаченню поняття «стратегія» приділяється і у вітчизняних наукових колах та школах. Визначення, які наведено в таблиці 1.2, не вичерпують всієї багатоманітності підходів до визначення категорії «стратегія» вітчизняними науковцями, а лише зосереджують увагу на основних, концептуальних положеннях її змісту. Так, наприклад, колектив авторів на чолі з М.П Бутко наводить дванадцять визначень відповідної категорії [17, с. 28–29], О.М. Скібіцький у навчальному посібнику «Стратегічний менеджмент» приводить одинадцять визначень поняття «стратегія» [18, с. 10].

У теоріях, концепціях та підходах науки управління планування передусім розглядається як загальна функція системи менеджменту. Причому необхідно зазначити, що планування – це першопочаткова функція менеджменту, адже вона передує іншим управлінським функціям і визначає їхню сутність та зміст.

У таблиці 1.3. наведена невелика частина інтерпретації дефініції «планування» вітчизняними та закордонними вченими.

Не менш науково дискусійним є і поняття «стратегічне планування», адже визначення, наведені в таблиці 1.4, показують, що страте-

гічне планування – це процес (безперервний, системний, адаптивний, управлінський), набір дій і рішень, довготривала програма, планова робота.

О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко зазначають, що принципи стратегічного планування визначають характер і зміст планової діяльності в економічній організації. Правильне дотримання принципів стратегічного планування створює передумови для ефективної роботи підприємства та зменшує можливість негативних результатів планування [29, с. 74].

Деякі вітчизняні та зарубіжні дослідники визначають, що для стратегічного планування загальнозначущими є чотири загальні принципи управління, а саме:

- принцип єдності економіки і політики за пріоритету політики;
- принцип єдності централізму і самостійності;
- принцип наукової обґрунтованості й ефективності управлінських рішень;
- принцип поєднання загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу і стимулювання особистої і колективної зацікавленості у виконанні управлінських рішень. [13, с. 36–37], [29, с. 79].

Є й інші підходи щодо визначення принципів стратегічного планування. Так вітчиз-

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «стратегія» вітчизняними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Свідомий процес, спрямований на визначення напряму розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється [19, с. 137].
2	Г.О. Колесніков	Довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей. Розрахований на перспективу спосіб дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей (напряму розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей). Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [20, с. 242].
3	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	Основні форми та методи перспективних дій, пов'язаних із вирішенням основних проблем, реалізацією стратегічних програм, досягненням значних, перспективних цілей [ 21, с. 237].
4	Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями [22, с. 11].
5	В.П. Сладкевич	Майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети [23, с. 6].

Таблиця 1.3

## Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити працівники організації, щоб досягти цих цілей. Один зі способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх співробітників організації для досягнення її загальних цілей [6, с. 84].
2	В.І. Ляско	Вміння передбачити цілі підприємства (фірми), результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей [13, с. 10].
3	Г.О. Колесніков	Загальна функція менеджменту, яка пов'язана з визначенням цілей та показників діяльності організації в майбутньому, а також із постановкою завдань і оцінкою необхідних для їхнього вирішення ресурсів (визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення) [20, с. 186–187].
4	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	Одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів [21, с. 211].
5	О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик	Орієнтований у майбутнє, циклічно повторюваний, багаторівневий процес прийняття рішень, у якому поєднуються різні види діяльності: аналіз середовища функціонування підприємства, встановлення цілей, визначення шляхів їх реалізації в часі та просторі, контроль за досягненням цілей, розроблення коригувальних заходів [24, с. 7].
6	Дж. К. Лафта	Безперервний процес встановлення або уточнення і конкретизації цілей розвитку всієї організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, визначення управлінських ресурсів [25, с. 124].

няні науковці О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко, спираючись на праці А. Файоля та Р. Акоффа, виокремлюють такі ключові принципи стратегічного планування:

- принцип єдності (передбачає, що планування в економічній організації повинне мати системний характер);
- принцип участі (означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й функцій, що виконуються);
- принцип безперервності (процес планування на підприємстві повинен відбуватися постійно, в межах встановленого циклу);
- принцип гнучкості (полягає в наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин);
- принцип точності (будь-який план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею фірми) [29, с. 75–78].

М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, та О.І. Дацій пропонують такі принципи стратегічного планування:

- цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення плану-

вання спрямовані на встановлення та досягнення цілей;

- багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дає змогу реагувати на мінливе середовище шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;
- наукова та методична обґрунтованість, які спрямовані на використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з пара-

## Тлумачення поняття «стратегічне планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	П. Друкер, Дж. А. Макьярелло	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [26, с. 199–200].
2.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. В.І. Ляско	Набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [6, с. 282], [13, с. 14].
3.	О.В. Берданова, В.М. Вакулєнко, В.В. Тертичка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [19, с. 136].
4.	Г.О. Колесніков М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [20, с. 239], [27, с. 145].
5.	О.М. Скібіцький	Управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства [18, с. 48].
6.	В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко	Управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей [28, с. 201].
7.	М.П. Бутко	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації [17, с. 31].
8.	О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко	Особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висунення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [29, с. 9].
9.	Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко	Процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння). Набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вузьке розуміння) [30, с. 397].

метрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

– реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, щодо якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

– гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дають змогу враховувати часові характеристики і характер змін, що відбува-

ються на підприємстві, згідно з етапами «життєвих циклів»;

– ефективність і соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – не лише розв'язання суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

Таблиця 1.5.

**Класифікація етапів стратегічного планування  
на підприємстві вітчизняними та зарубіжними вченими**

№ з/п	Автор, джерело	Назви етапів
1	2	3
1	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	– формулювання місії організації; – визначення цілей організації; – оцінка й аналіз зовнішнього середовища; – управлінське обстеження сильних і слабких сторін; – аналіз стратегічних альтернатив; – вибір стратегії; – реалізація стратегії; – оцінка стратегії [6, с. 284].
2	В.І. Ляско	– аналіз перспектив фірми; – аналіз позиції фірми; – вибір стратегії; – аналіз шляхів диверсифікації; – постановка тактичних і стратегічних завдань [13, с. 63].
3	О.М. Скібіцький	– визначення завдання або місії підприємства; – формулювання цілей підприємства; – аналіз стану ринкового середовища; – виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища; – формується стратегія розвитку портфеля проектів; – здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства [18, с. 48–49].
4	М.І. Небава, О.Г. Ратушняк, О.О. Гуторова	– визначення місії фірми; – зовнішній аналіз; – внутрішній аналіз; – визначення цілей діяльності організації; – аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії [31, с. 64–67], [32, с. 111–117].
5	В.О. Кравченко	– інформаційне забезпечення стратегічного планування; – установлення місії та цілей організації; – вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; – оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; – оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища; – прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства; – обґрунтування інструментарію вибору стратегій; – формування варіантів стратегій; – вибір оптимальної стратегії; – оцінювання стратегії на предмет відповідальності установленим критеріям [33, с. 57–66].
6	В.Т. Шатун	– вивчення й аналіз тенденцій і факторів (зовнішнього середовища), що впливають на успішність того чи іншого виду діяльності, за напрямками: політика, економіка, ринок, технології, конкуренція, соціальна поведінка; – аналіз позицій своєї фірми в конкурентному середовищі, визначення ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг на різних ринках, можливостей підвищення результатів на визначених ринках із застосуванням оптимальних стратегій; – вибір стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін і перспектив розвитку фірми в різних напрямках; – визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду їхньої ефективності і забезпеченості ресурсами; – пошук і аналіз напрямів диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів [34, с. 32].

1	2	3
7	О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	– ініціація; – створення організаційних структур; – аналіз (SWOT-аналіз); – визначення місії, цілей, завдань; – планування; – реалізація плану; – моніторинг, оцінювання [19, с. 16].
8	В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко.	– стратегічний аналіз; – визначення політики підприємства; – формулювання базової стратегії та вибір альтернатив; – формулювання функціональних стратегій; – формування продуктової стратегії (бізнес-проекти) [28, с. 205].

– кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;

– довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у довгостроковій перспективі [27, с. 148–149].

Саме на основі принципів стратегічного планування поетапно відбувається процес розроблення планів. Також слід відмітити, що ґрунтовне та комплексне розроблення етапів стратегічного планування було здійснено представниками школи планування (І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Р. Акофф та ін.).

Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел у своїй фундаментальній праці «Школи стратегій» зазначають, що представники цієї школи виділяють такі етапи стратегічного планування:

– стадія постановки завдань (розроблення широких процедур, покликаних пояснити і там, де це можливо, кількісно уявити цілі (завдання) організації);

– стадія зовнішнього аудиту (оцінка зовнішніх умов організації);

– стадія внутрішнього аудиту (оцінка внутрішніх умов організації);

– стадія оцінки стратегії організації;  
– стадія операціоналізації стратегії (конкретизація стратегії щодо термінів, вибудовування ієрархії завдань, бюджетів; складання програм реалізації стратегії) [16, с. 45–48].

У таблиці 1.5. наведено й інші погляди вітчизняних та закордонних науковців щодо класифікації етапів стратегічного планування, які спираються на методологію школи планування або використовують підходи інших шкіл і напрямів у сфері стратегічного менеджменту.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «стратегічне планування» в сучасній системі управління підприємством, зазначимо, що ця проблематика має міждисциплінарний та багатоаспектний характер і потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й осмислення.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва, 1989. 519 с.
2. Стратегический менеджмент/ под ред. Петрова А.Н. Санкт -Петербург, 2005. 496 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва, 2006. 928 с.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. / Под ред. В.Н. Фунтова. Санкт-Петербург, 2008. 560 с.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Київ, 2001. 227 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1998. 800 с.
7. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва, 2005. 454 с.
8. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва, 1991. 238 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург, 1999. 560 с.
10. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика./ общ. ред. Г. Б. Кочеткова. Москва, 1982. 399 с.



11. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. Москва, 1981. 250 с.
12. Гребенюк С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Тирасполь, 2017. 136 с.
13. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов. Москва, 2005. 288 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва, 2005. 448 с.
15. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Москва, 2012. 143 с.
16. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии / под. ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург, 2000. 336 с.
17. Стратегічний менеджмент. навч. посіб./ За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. Київ, 2016. 376 с.
18. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.
19. Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів, 2008. 138 с.
20. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.
21. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ, 2009. 264 с.
22. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків, 2010. 279 с.
23. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ.вищ. навч. закл. Київ, 2008. 496 с.
24. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник [О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова, Ю.М. Лозовик та ін.]; за заг. ред. О.Ф. Михайленко. Київ, 2014. 459 с.
25. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. Москва, 2005. 592 с.
26. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. А. Менеджмент. Москва, 2010. 704 с.
27. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ, 2007. 240 с.
28. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2013. 272 с.
29. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми, 2013. 446 с.
30. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. Київ, 2011. 440 с.
31. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 105 с.
32. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків, 2009. 327 с.
33. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса, 2012 р. 211 с.
34. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.

## REFERENCES:

1. Ansoff Y. Strategicheskoe upravlenye. Moskva, 1989. 519 s.
2. Strategicheskij menedzhment / pod red. Petrova A. N. Sankt -Peterburgh, 2005. 496 s.
3. Tompson A.A., Stryklend A. Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcyy u situacyy dlja analiza. Moskva, 2006. 928 s.
4. Ghrant R.M. Sovremennyy strategicheskij analiz. /Pod red. V.N. Funtova. Sankt -Peterburgh, 2008. 560 s.
5. Nalyvajko A.P. Teorija strategij pidpryemstva. Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku: monoghrafija. Kyjiv, 2001. 227 s.
6. Meskon M.Kh., Aljbert M., Khedoury F. Osnovy menedzhmenta. Moskva, 1998. 800 s.
7. Porter E. M. Konkurentnaja strategija: Metodyka analiza otraslej y konkurentov. Moskva, 2005. 454 s.
8. Karloff B. Delovaja strategija: koncepcija, sodержanye, symvoly. Moskva, 1991. 238 s.
9. Dojly P. Menedzhment: strategija y taktyka. Sankt-Peterburgh, 1999. 560 s.
10. Kyngh U., Klyland D. Strategicheskoe planirovanye y khozajstvennaja polytika./ obshh. red. Gh. V. Kochetkova. Moskva, 1982. 399 s.
11. Kunc Gh., O'Donnel S. Upravlenye: systemnyj y situacionnyj analiz upravlencheskykh funkcyj. Tom 1. Moskva, 1981. 250 s.

12. Ghrebenjuk S.A. Strateghicheskyj menedzhment: uchebnoe posobyе. Tyraspolj, 2017.136 s.
13. Ljasko V.Y. Strateghicheskoe planyrovanje razvytyja predpryjatja: uchebnoe posobyе dlja vuzov. Moskva, 2005.288 s.
14. Fatkhutdynov R.A. Strateghicheskyj menedzhment: uchebnyk. Moskva, 2005. 448 s.
15. Kotler F., Bergher R., Bykkhoff N. Strateghicheskyj menedzhment po Kotleru: Luchshye pryemy y metody. Moskva, 2012. 143 s.
16. Mynsbergh Gh., Aljstränd B., Lämpel Dzh. Shkoly strateghyy / pod. red. Ju.N. Kapturevskogho. Sankt-Pererburgh, 2000. 336 s.
17. Strateghichnyj menedzhment. navch. posib./ Za zagh. red. Butka M. P. [M.P. Butko, M.Ju. Ditkovsjka, S.M. Zadorozhna ta in.]. Kyjiv, 2016. 376 s.
18. Skibicjkyj O.M. Strateghichnyj menedzhment: navch. posib. Kyjiv, 2006. 312 s.
19. Berdanova O.V, Vakulenko V.M, Tertychka V.V. Strateghichne planuvannja: navch. posibnyk. Ljviv, 2008. 138 s.
20. Kolesnikov Gh.O. Menedzhersjkyj slovnyk: Navchaljno-dovidkove vydannja. Ukladach Kolesnikov Gh.O. Kyjiv, 2007. 288 s.
21. Ghoncharov S. M., Kushnir N. B. Tlumachnyj slovnyk ekonomista / za red. prof. S. M. Ghoncharova. Kyjiv, 2009. 264 s.
22. Kajljuk Je. M., Andrijejeva V.M., Ghrynenko V.V. Strateghichnyj menedzhment: navch. posibnyk. Kharkiv, 2010. 279 s.
23. Sladkevych V. P. Strateghichnyj menedzhment orghanizacij : pidruch. dlja stud.vyshh. navch. zakl. Kyjiv, 2008. 496 s.
24. Planuvannja i kontrolj na pidpryjemstvi: navchaljnyj posibnyk [O. F. Mykhajlenko, N. M. Jevdokymova, Ju. M. Lozovyk ta in.]; za zagh. red. O. F. Mykhajlenko. Kyjiv, 2014. 459 s.
25. Lafta Dzh. K. Menedzhment: ucheb. posobyе. Moskva,2005. 592 s.
26. Druker P.F., Makjjarello Dzh. A. Menedzhment. Moskva, 2010. 704 s.
27. Korecjkij M.Kh., Djeghtjar A.O., Dacij O.I. Strateghichne upravlinnja. Navchaljnyj posibnyk. Kyjiv, 2007. – 240 s.
28. Dykanj V.A., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. Strateghichne upravlinnja: navch. posibnyk. Kyjiv, 2013. 272 s.
29. Karpishhenko O.I., Illjashenko K.V., Karpishhenko O.O. Strateghichne planuvannja: navch. posibnyk. Sumy, 2013. 446 s.
30. Dovghanj L. Je., Karakaj Ju. V., Artemenko L.P. Strateghichne upravlinnja. Navch. posibnyk. Kyjiv, 2011. 440 s.
31. Nebava M. I., Ratushnyak O.Gh. Menedzhment orghanizacij i administruvannja. Chastyna 1: navchaljnyj posibnyk. Vinnycja, 2012. 105 s.
32. Ghutorova O.O. Osnovy menedzhmentu: navch. posib. Kharkiv, 2009. 327 s.
33. Kravchenko V.O. Osnovy menedzhmentu: navch. posib. Odesa, 2012 r. 211 s.
34. Shatun V.T. Osnovy menedzhmentu: navch. posibnyk. Mykolajiv, 2006. 376 s.