

## НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-599-3-25>

### ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

**Демко Ірина Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

У сучасних умовах господарювання планування розглядається не лише як окрема управлінська функція, а як ключовий елемент системи стратегічного управління бізнесом. Стратегічне управління спрямоване на формування довгострокових цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища, тоді як планування виступає інструментом конкретизації та реалізації обраної стратегії.

Науковці наголошують, що саме через механізм планування стратегічні орієнтири трансформуються у систему взаємопов'язаних програм, бюджетів і показників діяльності. Так, О. М. Лозовський та В. В. Савчук зазначають, що бізнес-планування є сполучною ланкою між стратегічним баченням розвитку підприємства та його поточною операційною діяльністю, забезпечуючи узгодженість стратегічних і тактичних рішень [1]. У цьому контексті планування дозволяє поєднати довгострокові цілі з реальними можливостями підприємства.

Борисенко О. С., Шевченко А. В. та Нетребко М. В. підкреслюють, що підготовка бізнес-плану є важливим етапом стратегічного управління, оскільки він містить комплексне обґрунтування напрямів розвитку підприємства, включаючи аналіз ринку, конкурентного середовища, ресурсного забезпечення та фінансових результатів [2]. Таким чином, планування в стратегічному управлінні виконує аналітичну, координаційну та прогнозну функції.

Важливим аспектом стратегічного планування є його орієнтація на зовнішнє середовище бізнесу. Як зазначають О. С. Кваша та В. В. Фоміна, сучасне бізнес-планування має відповідати європейським стандартам управління, що передбачає системний аналіз ринкових умов, ризиків і стейкхолдерів [3]. У цьому сенсі планування виступає інструментом інтеграції підприємства у глобальний економічний простір та забезпечення його довгострокової стійкості.

Процес стратегічного планування передбачає формування місії, стратегічних цілей, вибір альтернатив розвитку та визначення механізмів їх реалізації. Пробоїв О. А. наголошує, що концептуальні підходи до розроблення бізнес-планів розвитку підприємств повинні базуватися на поєднанні стратегічного бачення з реалістичною оцінкою внутрішніх ресурсів і потенціалу зростання [4]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Разом із тим у наукових і прикладних дослідженнях підкреслюється наявність проблем у практичній реалізації стратегічного планування. Зокрема, надмірна формалізація бізнес-планів і їх відрив від реальних управлінських процесів знижують результативність стратегічного управління [5]. Це свідчить про необхідність розгляду планування не як разової дії, а як безперервного адаптивного процесу, тісно пов'язаного з контролем і коригуванням стратегічних рішень.

Отже, планування в системі стратегічного управління бізнесом виконує роль інструменту реалізації стратегії, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і результатів діяльності підприємства. Його ефективність визначається здатністю менеджменту поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю управлінських рішень та постійним урахуванням змін зовнішнього середовища.

Наукові дослідження та практичний досвід виділяють низку типових помилок, що знижують результативність бізнес-планів. До них відносяться:

1. Недооцінка ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.
2. Відрив планів від реальних ресурсів і можливостей підприємства.
3. Надмірна деталізація плану при одночасній відсутності пріоритетів.
4. Ігнорування контролю за виконанням планів та коригування [4; 5].

Демиденко В. В. наголошує, що такі помилки частково зумовлені недостатньо системним і методологічно обґрунтованим підходом до бізнес-планування, що знижує його практичну цінність та ефективність у процесі управління підприємством [6].

Водночас Жуков В. В. підкреслює, що відсутність інтеграції стратегічних та оперативних рішень призводить до дисбалансу між цілями плану і реальною діяльністю підприємства [7]. Це ще раз підтверджує необхідність комплексного і системного підходу до формування бізнес-планів.

Для подолання проблем планування сучасні дослідники пропонують декілька напрямів підвищення його ефективності.

По-перше, рекомендується підвищити практичну орієнтацію планів, інтегруючи їх у щоденну управлінську діяльність підприємства. Це включає регулярний контроль за виконанням планів і своєчасну корекцію цілей на основі фактичних результатів [2].

По-друге, важливим є застосування методологічно обґрунтованих інструментів, таких як SWOT- та PESTLE-аналіз, фінансове моделювання та планування альтернативних сценаріїв. Вони дозволяють врахувати ризики, оцінити ресурси та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [3; 4].

По-третє, підвищення ефективності планування можливе через цифровізацію та автоматизацію процесів, що передбачає використання аналітичних систем, програм для управління ризиками та інтегрованих платформ бізнес-аналітики. Як зазначають Лозовський О. М. та Савчук В. В., це сприяє оперативності ухвалення рішень та узгодженості стратегічних і поточних управлінських дій [1].

Таким чином, підвищення ефективності планування потребує комплексного підходу, що поєднує науково обґрунтовані методи, практичну реалізацію та використання сучасних технологій управління. Це дозволяє зменшити розрив між плануванням та виконанням, мінімізувати помилки та підвищити загальну ефективність стратегічного управління підприємством.

Отже, планування в системі стратегічного управління бізнесом виконує роль інструменту реалізації стратегії, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і результатів діяльності підприємства. Його ефективність визначається здатністю менеджменту поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю управлінських рішень та постійним урахуванням змін зовнішнього середовища.

### **Список використаних джерел:**

1. Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні наукові дослідження у сучасному світі*. 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
3. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf)
4. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.
5. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok>
6. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
7. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.