

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47>

УДК 658.5

# СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО СЕКТОРУ

## COMPONENTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT PLANS PRODUCTION SECTOR

**Дискіна Анастасія Аркадіївна**кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4916-6389>**Акулюшина Марина Олександрівна**кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>**Драганов Андрій Володимирович**магістрант кафедри менеджменту,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4742-8699>**Dyskina Anastasiia, Akuliushyna Maryna, Drahanov Andrii**  
Odessa Polytechnic National University

У статті розглядаються питання структури стратегічних планів розвитку місцевості та виробничого сектору як їх складової, уточнюється визначення стратегічного планування у контексті стратегічного управління в умовах невизначеності. Проводиться теоретичне обґрунтування понятійного апарату щодо визначення «стратегії» в сучасному розумінні. Виявляються вимоги до стратегічного планування, як частини стратегічного управління та його невідривного елемента. Також визначаються основні принципи стратегічного планування. Пояснюються вимоги до рівнів управління стратегічним плануванням та необхідності коригування стратегічних рішень на всіх етапах. Розкриваються вимоги та необхідність проведення аналізу зовнішніх погроз та можливостей, а також внутрішніх перспектив та ризиків, що впливають на реальність реалізації стратегічних планів.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, виробництво, макросередовище, аналіз.

The article is devoted to consideration of issues of the constituent elements of strategic plans necessary in the development of Programs and Strategies for local development, as well as the production sector as their main component. At the same time, a theoretical justification and clarification of the definition of the terms "strategy" and "strategic planning" in the context of strategic management in conditions of environmental uncertainty are also carried out. The requirements for strategic planning as an integral part of strategic management, planning stages, and the distinctive features of strategic planning are determined. The main principles of strategic planning are also defined, such as objectivity, goal-setting, effectiveness, efficiency, adaptability, competence, etc., which are designed to make it possible to develop strategic plans and their structure clearly for the specific goals of a given region and industry. The requirements and need for analysis of external threats and opportunities, as well as internal prospects and risks that affect the reality of the implementation of strategic plans are revealed. The need to use the SWOT analysis methodology of influencing factors to assess all possible external threats and prospects, as well as the internal reserves of a region or territorial association. The importance of using this type of analysis and its specification within the framework of strategic planning is noted. The requirements for levels of strategic planning management and the need to adjust strategic decisions at all stages from the mega to the micro level are explained. The structure of strategic plans for the development of the manufacturing sector is determined, developed within the framework of the local development strategy, which must necessarily include such a number of basic elements. These are goals, priority areas, alternative development paths, a list of sources of financing, resource provision, necessary organizational issues and decisions, management changes, assessment of risks and alternative developments, analysis of adjustments to plans taking into account changes in the external and internal environment.

**Key words:** strategy, strategic planning, strategic management, generation, macro-environment, analysis.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку виробничого сектору економіки потребують стратегічного планування в рамках розробки стратегій розвитку Регіонів, Стратегічних планів розвитку міст, Об'єднань територіальних громад (ОТГ). Не дивлячись на досить високу популярність та затребуваність цих питань, розробленість проблеми залишається досить низькою. Високий рівень динамічних змін зовнішнього середовища та недосконалість нормативно-правового середовища в цьому секторі підвищує актуальність цих питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку стратегічного планування в межах стратегічного менеджменту займалися досить багато відомих науковців, адже ці поняття практично нерозривні. Розвиток напрямів децентралізації та питань планування стратегічного розвитку місцевості та програм розвитку галузей лише підвищив інтерес до проблематики. Саме тому на основі робіт вчених А.Топмсона, Дж. Стрікланда [1], О. Вільямсона [2], які були присвячені стратегічному менеджменту та впровадженню його методів на різних рівнях розвитку підприємств почалися розробляти різні напрями досліджень стосовно стратегічного планування місцевості. Ці ідеї знайшли відображення в роботах авторів Бішоп П. [9], Боуер Р., Бандман М. [7; 8] та ін., а також вчених що звернули увагу на проблеми взаємодії виробничих об'єднань таких О. Берданова [6], І. Бобух [11], Є. Хлобистова [5], Л. Некрасової [15; 16], та ін.

Однак ряд питань розробки стратегічного планування для виробничого сектору та наповнення і забезпечення реалізації процесу впровадження цих планів залишаються відкритими. Це і визначає актуальність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення структури стратегічних планів у контексті формування цілісної економіко-організаційної системи при розробці програм розвитку виробництва, галузей, регіонів, територіальних громад та країни в цілому з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний розвиток стратегічного управління потребує нових підходів до процесів стратегічного планування. Перехід на сучасну якість розробки стратегічних планів розвитку потребує удосконалення цілого ряду процесів: нормативно-правових, організацій-

них, науково-дослідних та встановлення їх взаємозв'язків.

Під самим поняттям «стратегія» у сучасному розумінні все частіше сприймається план дій, що обирається з урахуванням всіх аспектів розвитку тієї чи іншої структурної одиниці [1]. Поняття «стратегія» трансформується одночасно із глобальними змінами макросередовища що відбуваються постійно та викликають зміни і потребують нових підходів до спеціалістів з управління та планування.

Стратегічне планування повинно бути неперервним, циклічним процесом, що забезпечує приведення існуючого стану території, галузі, виробничих підприємств у відповідність до тих умов макросередовища та невизначеності що склались на поточний момент часу, з урахуванням існуючих можливостей ресурсного, організаційного, управлінського забезпечень.

Стратегічне управління нерозривне від стратегічного планування. Слід зазначити, що основною відмінністю традиційного довгострокового планування від стратегічного є трактування майбутнього. У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє можна передбачити шляхом просування існуючих тенденцій зростання. При цьому вважається, що результати майбутньої діяльності неминуче будуть кращими, ніж у минулому, і цей аргумент закладено в обґрунтування стратегії розвитку території. Типовим результатом такого підходу є планування оптимістичних показників соціально-економічного розвитку та досягнення реальних результатів, але часто значно нижчих від запланованих [2].

У системі стратегічного планування проблема інша. Тут не передбачається, що майбутнє обов'язково краще за минуле і може бути досліджено шляхом екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливу роль відіграє аналіз перспектив територіального розвитку із завданням визначення тих небезпек, можливостей та окремих надзвичайних ситуацій, які можуть змінити існуючі тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом конкурентної позиції.

Основою у регулюванні соціально-економічних Програм розвитку територій є Закон України «Про Державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (від 23 березня 2000 р. № 1602) [3]. Відповідно до нього зазначається, що необхідно забезпечення:

– Прийняття обґрунтованих управлінських рішень про розвиток територій;

- Зміна стратегічної сутності планування;
  - Полегшення процесу процедури документообігу при розробці Програм розвитку;
  - Побудова чіткої структури стратегічного, оперативного планування.
  - Слід зазначити, що фокусування йде на основних пріоритетах місцевого розвитку – розвиток виробничого сектору, створення та розвиток робочих місць.
- Таким чином у контексті сучасного планування стратегія повинна включати в себе наступні елементи:
- цілі, по досягненні яких місцевий розвиток вийде на новий рівень;
  - підтримка громадських ініціатив;
  - підтримка пріоритетних виробничих галузей;
  - створення нових робочих місць;
  - розробка та впровадження гнучкої системи прийняття управлінських рішень;
  - координація розробки та прийняття всіх рівнів стратегічних планів;

- управління розподілом за ресурсами місцевого регіону.

Стратегія місцевого розвитку включає в себе і стратегію виробничого сектору, як один з елементів, а також охоплює всі основні елементи місцевого розвитку (рис. 1).

Як видно із представленої вище схеми стратегічне планування охоплює процес постановки цілей, визначення основних погроз зовнішнього середовища, «вузьких місць» місцевих стратегій та вже потім удосконалення та коригування стратегічних планів виробничого сектору та загального плану стратегічного розвитку місцевості.

Метою стратегічного планування виробничого розвитку є вирішення одного з головних завдань будь-якої системи: пошук відповідей на ключові питання, які потребують спрямування наявних ресурсів на забезпечення нормального відтворення та розвитку існуючої системи.

Якщо розглянути основні принципи стратегічного планування розвитку, то можна виділити основні (табл. 1).

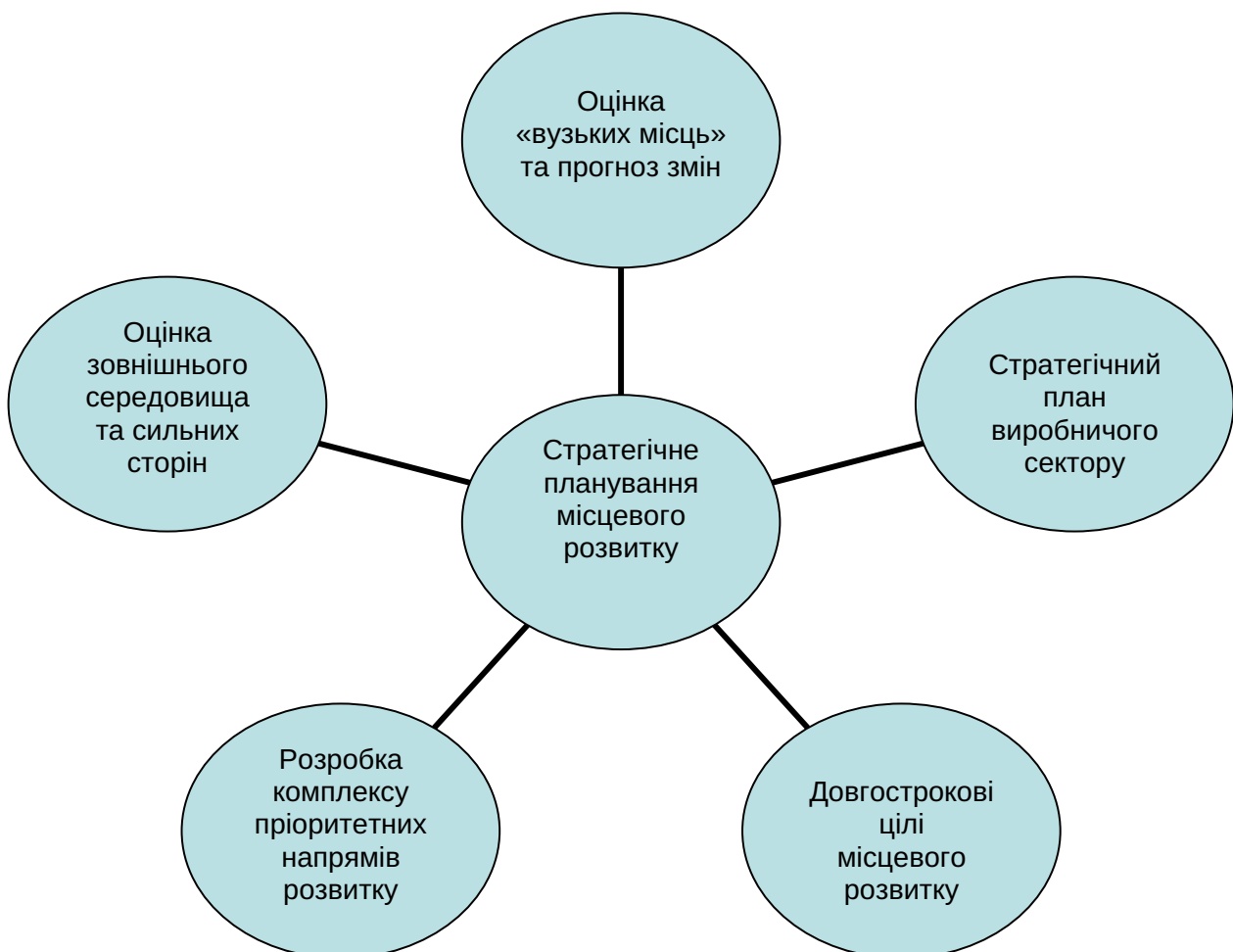


Рис. 1. Схема стратегічного планування місцевого розвитку

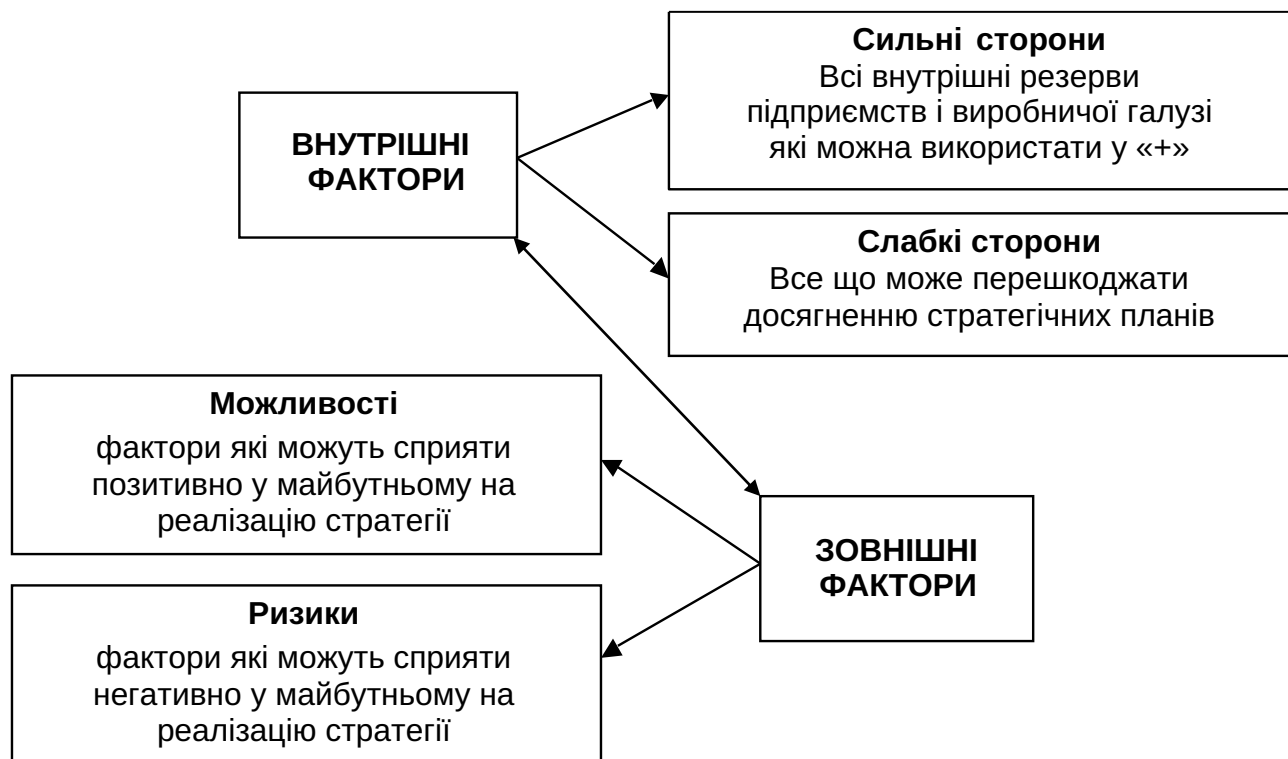
Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

**Принципи стратегічного планування**

№	Найменування	Характеристика
1.	Принцип об'єктивності	Дотримання об'єктивності під час складання планів та програм, користування тільки достовірною інформацією, результатами минулих періодів, аналізів, звітів, досягнень аналітичних збірок.
2.	Принцип цілепокладання	Чіткість у формулюванні цілей та завдань всіх рівнів
3.	Принцип результативності	Спрямованість всіх дій на досягнення сформульованих завдань в рамках стратегічної мети
4.	Принцип ефективності	Окреслення рамок співвідношення витрат/вигод
5.	Принцип пріоритетності	Визначення пріоритетних напрямів та набору альтернативних стратегічних рішень
6.	Принцип компетентності	Призначення кадрів що за своєю кваліфікацією відповідають окресленим вимогам.
7.	Принцип синергізму	Взаємодія всіх напрямів: інноваційних, інвестиційних, економічних, виробничих, організаційних та ін. у розробці та реалізації стратегічних планів
8.	Принцип прозорості процесів	Забезпечення доступу громадськості та бізнес-структур до участі у розробці та реалізації стратегічних планів
9.	Принцип адаптивності	Врахування всіх змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасне реагування на зміни.

*Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 6]*



**Рис. 2. Основні елементи SWOT-аналізу стратегічного плану розвитку**

*Джерело: сформовано на основі [4; 5]*

Довгострокові програми та їх розробки завжди пов'язані із ризиками, що викликані динамічними змінами у зовнішньому середовищі [4]. Одним із інструментів що дає можливість оцінити рівень ризикованості є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Для визначення якісних параметрів стратегічного розвитку найчастіше використовують SWOT-аналіз. З його допомогою можливо визначити Сильні та Слабкі сторони, а також Пріоритетні напрями розвитку та Ризики. Методика SWOT-аналізу була розроблена в середині минулого століття для пошуку та прийняття обґрунтованих рішень на підприємствах, які почали працювати в динамічному конкурентному середовищі. Це дозволило поєднати важливі внутрішні якісні характеристики організації (сильні та слабкі сторони) з результатами дослідження зовнішніх умов (пріоритети та ризики) (див. рис. 2) [4].

Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта стратегічного планування проливає більше світла на те, які якості необхідно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують корекції. Вивчення зовнішніх факторів має на меті визначити шанси

та ризики, які можуть вплинути на майбутнє організації, і водночас спрогнозувати можливість відповідь підприємства на ці виклики. З 80-х років минулого століття цей класичний інструмент стратегічного планування розвитку підприємства дедалі ширше використовується в державному секторі, насамперед як засіб критичного осмислення та оцінки пріоритетів регіонального та місцевого розвитку.

При цьому слід зазначити, що у процесі аналізу в даному випадку фактори середовища оцінюються не абстрактно, а шляхом детальної систематизації всіх можливих чинників та вірогідних систематичних позитивних чи негативних впливів на реалізацію стратегічних планів розвитку виробничої галузі чи місцевості. Аналізу піддаються всі чинники, у глобальному вимірі, всі можливі варіанти, які можуть чи взагалі не можуть виникнути в даному регіоні в розгляді даного виробництва [4; 5]. До таких відносять, наприклад, політична нестабільність викликана ситуацією в цілому у Державі, географічне положення, державно-правове регулювання, зміни у економічно-бюджетній політиці, цифровізація виробничих потужностей, зміна демографіч-

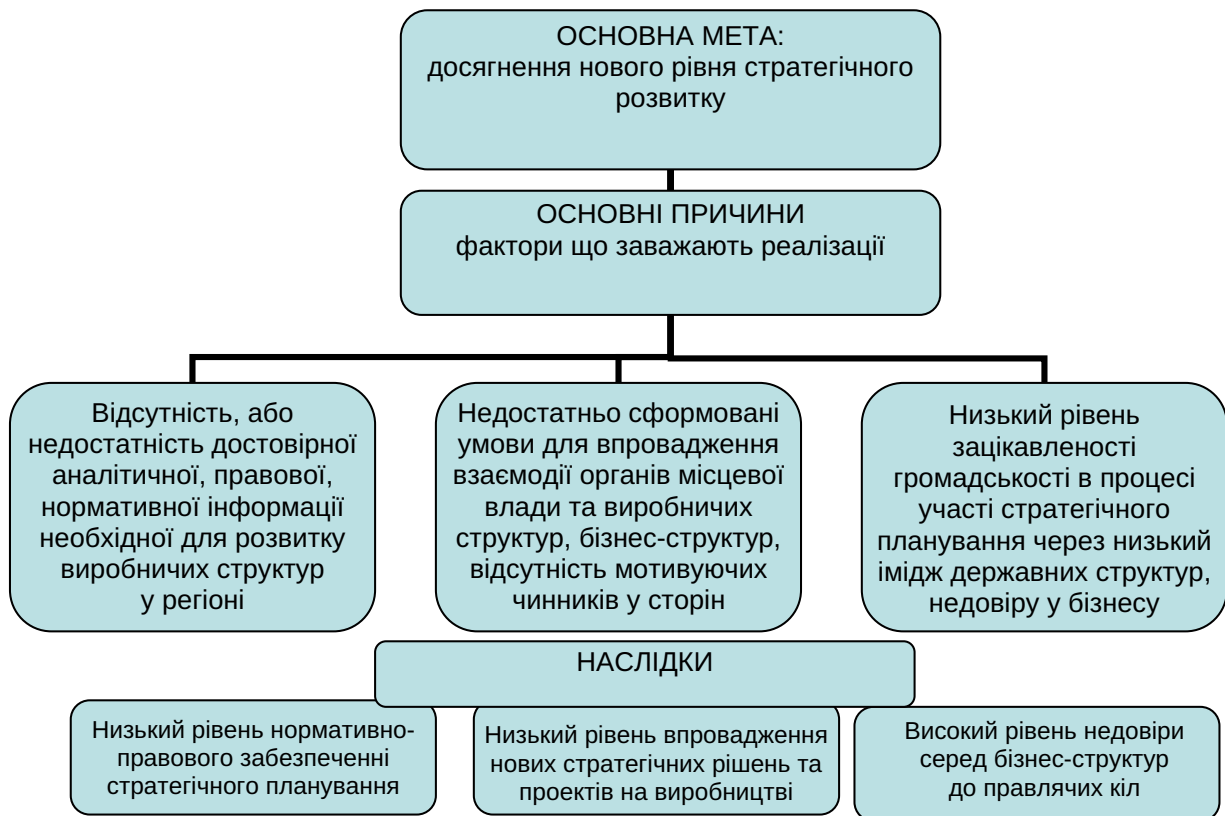


Рис. 3. Оцінка зв'язку причин і наслідків що впливають на стратегічне планування

Джерело: сформовано авторами

ної ситуації під впливом геополітичної ситуації, кліматико-екологічні фактори та ін.

Саме тому при формуванні стратегічних планів розвитку виробництва так важливо враховувати всі можливі ризики, зміни, альтернативи та враховувати причинно-наслідковий зв'язок (рис. 3).

Формування процесу стратегічного планування йде на декількох рівнях: від мега до мікро-рівня (рис. 4).

Тобто управління йде від рівня Держави, де формуються основні пріоритети та напрями розвитку, до рівня впровадження та реалізації стратегічних планів і проектів на конкретних

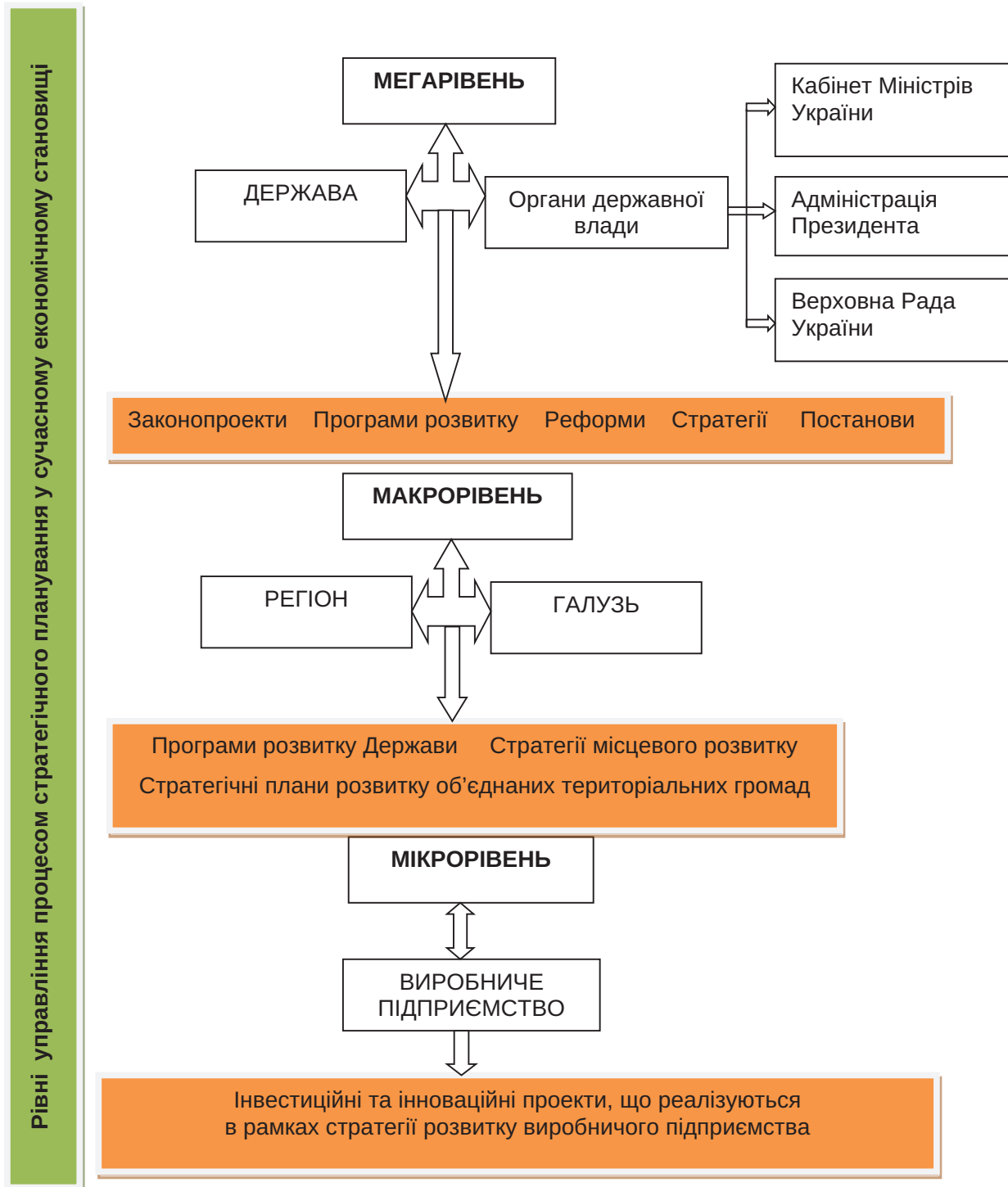


Рис. 4. Рівні управління процесом стратегічного планування

джерело: сформовано авторами



виробничих підприємствах в рамках Програм розвитку місцевості або об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Сформовані за такими принципами стратегічні плани виробничого сектору міститимуть в собі наступні обов'язкові елементи:

- чітко сформульовані в рамках Програм розвитку цілі;
- визначені пріоритетні напрями та альтернативні шляхи досягнення поставлених цілей;
- сформований перелік наявних фінансових, матеріальних, виробничих, кадрових, організаційних, управлінських та ін. ресурсів необхідних для ефективної реалізації стратегічних планів розвитку;
- оцінка ризиків та альтернативних варіантів розвитку подій;
- можливість коригування планів з урахуванням зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Така структура дасть змогу вносити корективи на всіх стадіях розробки планів, враховувати діючі та прогнозувати майбутні зміни.

**Висновки.** Питання розвитку виробничого сектору економіки потребують підвищеної уваги в сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища. В рамках стратегій та Програм розвитку Регіонів, Стратегічних планів розвитку міст, Об'єднань територіальних громад передбачаються плани розвитку виробничого сектору, що викликає необхідність визначення чіткої структури таких планів та вимог до них. В роботі визначені принципи стратегічного планування, фактори впливу, рівні управління та основні складові які повинні бути враховані при розробці стратегічних планів розвитку. Практична реалізація результатів дослідження буде корисна при складанні стратегічних планів розвитку міст, ОТГ, виробничих підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Strategic Management: Concepts and Cases. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland, III. McGraw-Hill Higher Education, 2000. P. 11–28. ISBN 0072464038, 9780072464030.
2. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. Special Issue. 1991. № 12. P. 75–94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
3. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602 / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 25, ст.195. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
4. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Берданова О., Вакулєнко В. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. ISBN : 978-966-8684-01-6.
5. Сталій розвиток – XXI сторіччя. Дискусії 2020: колективна монографія. / національний університет «Києво-Могилянська академія./ за загальною редакцією проф. Хлобистова Є.В. Київ. 2020. 469 с. [Електронне видання]. ISBN: 978-617-7668-22-9.
6. Перспективи економічного розвитку територіальних громад Закарпаття в умовах децентралізації влади: монографія / за ред. В. П. Мікловди, С. С. Слави, С. В. Сембера. Ужгород : ТОВ «РІК-У», 2017. 282 с.
7. Bower J. L. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA. 1970. 363 p. ISBN: 978-087-5840-83-3
8. Burgelman R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28 (2). P. 223–244. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392619>
9. Жаліло Я.А., Шевченко О. В., Романова В.В. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналітична доповідь. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.
10. Децентралізація влади: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/2019.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).
11. Васильченко Г., Парасюк, І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування: навчальний посібник. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
12. Бобух І. М. Сталій розвиток: сутність, принципи і показники виміру. *Економічна теорія*. 2015. № 3. С. 95–118.
13. Акулюшина М. О., Чекирта М. С. Стратегічне планування у сучасних економічних умовах. *Економіка, фінанси, право*. Київ : ТОВ «Міжнародний бізнес центр», 2020. № 11'1. С. 21–25. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/516>.

14. Захарченко О. В. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2015. № 4. С. 68–75.
15. Цілі сталого розвитку 2016–2030: веб-сайт. URL: <http://www.un.org.ua> (дата звернення: 15.10.2023).
16. Некрасова Л. А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, вип. 2. С. 38–46. DOI: 10.15673/fie.v11i2.1393.

## REFERENCES:

1. Thompson A., Strickland J. III. (2000). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Higher Education. P. 11–28. ISBN 0072464038, 9780072464030.
2. Williamson O.E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal. Special Issue*. № 12. P. 75–94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
3. Pro derzhavne prohnouzuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23 bereznia 2000 r. № 1602 [On state forecasting and development of economic and social development programs of Ukraine: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. (2000), № 25, st. 195. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
4. Berdanova O., Vakulenko V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku* [Strategic planning of local development]. DESPRO. K.: TOV «Sofyia-A». 88 p. ISBN : 978-966-8684-01-6. (in Ukrainian)
5. *Stalyi rozvytok – XXI storichchia. Dyskusii 2020*. (2020). [Sustainable development - the 21st century. Discussions 2020.] za zahalnoi redaktsiiei prof. Khlobystova Ye.V. Kyiv. 469 p. ISBN: 978-617-7668-22-9. (in Ukrainian)
6. *Perspektyvy ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad Zakarpattia v umovakh detsentralizatsii vlady*. (2017). [Prospects for the economic development of the territorial communities of Transcarpathia in conditions of decentralization of power] [kolektyvna monohrafiia]. Za red. V. P. Miklovdy, S. S. Slavy, S. V. Sembera. Uzhhorod: TOV «RIK-U», 282 p.
7. Bower J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA. 363 p. ISBN: 978-087-5840-83-3
8. Burgelman R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*. 28 (2). P. 223–244. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392619>
9. Zhalilo Y.A., Shevchenko O.V., Romanova V.V. (2019). *Detsentralizatsiia vlady: poriadok dennyi na serednostrokovu perspektyvu: analitychna dopovid* [Decentralization of power: the medium-term agenda: analytical report]. K: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 115 p. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/2019.pdf> (accessed 10.10.2023).
10. Vasylchenko H., Parasiuk, I., Yeremenko N. (2015). *Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad* [Development planning of territorial communities]. K: TOV «PIDPRYIEMSTVO «VI EN EI», 256 p. (in Ukrainian)
11. Bobukh I. M. (2015). Stalyi rozvytok: sutnist, pryntsyipy i pokaznyky vymiry [Sustainable development: essence, principles and indicators of measurement]. *Ekonomichna teoriia*. № 3. P. 95–118.
12. Akuliushyna M.O., Chekyrta M. S. (2020). Stratehichne planuvannia u suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Strategic planning in modern economic conditions]. *Ekonomika, finansy, pravo*. Kyiv : TOV «Mizhnarodnyi biznes tsentr», pp. 21–25. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/516>. (in Ukrainian)
13. Zakharchenko O.V. (2015). Naukovi osnovy staloho rozvytku. *Naukovi pratsi natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. № 4. P. 68–75.
14. Tsili staloho rozvytku 2016–2030 [Sustainable Development Goals 2016–2030]. Website. URL: <http://www.un.org.ua> (accessed 15.10.2023).
15. Nekrasova L. A. (2019). Novitni aspekty stratehuvannia rozvytku vyrobnychkykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii [The latest aspects of strategizing the development of production enterprises of Ukraine in conditions of decentralization]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T.11' 2. P. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i2.1393>.