

АНОТАЦІЯ

Пономаренко Р. Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (галузь знань 07 – Управління і адміністрування). – Український державний університет науки і технологій Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2026.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню та розвитку теорії стратегічного планування з урахуванням особливостей сучасного етапу суспільно-економічних відносин та функціонування підприємств, створенню методичного інструментарію та розробці практичних рекомендацій його імплементації в практичний менеджмент.

Сучасний надскладний, турбулентний та глобалізований світ вимагає від власників та керівників підприємств стратегічного світогляду, коректного прогнозування та оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку та вміння своєчасної адаптації до динамічного зовнішнього середовища. «Золоте» правило розвитку підприємства в турбулентних умовах існування – безперервність його змін, які по швидкості та змісту відповідають вимогам та викликам зовнішнього середовища, а по можливості і випереджують їх. Практична реалізація цього правила можлива тільки при наявності комплексної системи стратегічного планування, яка базується на використанні сучасних технологій і наукових методів та є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством.

Необхідність обов’язкового стратегування розвитку підприємства в умовах підсилення глобалізаційних процесів та підвищення динамічності та складності зовнішнього середовища, особливо в останні роки агресії росії та виникнення воєнних конфліктів на світовому просторі вимагають подальшого розвитку теоретичних засад стратегічного планування та створення

методичного інструментарію його ефективної імплементації а практичну діяльність.

Тема дослідження є надзвичайно актуальною і має велике теоретичне значення для розвитку методології стратегічного планування, методичне значення, обумовлене необхідністю методичних напрацювань щодо реалізації окремих етапів стратегічного планування і формування комплексного методичного інструментарію, а також практичну цінність, яка полягає у створенні методико-організаційного підґрунтя стратегічного планування розвитку підприємств з урахуванням їх специфіки та конкретних умов функціонування.

У роботі в процесі дослідження історичних етапів стратегічного планування встановлено їх відповідність розвитку суспільно-економічних відносин, теорії управління та потребам практичного менеджменту. Виділено три хронологічні етапи стратегічного планування: конкурентне, коли основний фокус уваги був зосереджений на оцінці та підсиленні конкурентної позиції підприємства; системне, в межах якого відбувся подальший розвиток та систематизація методів стратегічного планування і розширення їх практичного застосування; партнерське (сучасний етап, початок ХХІ століття), який у зв'язку з суттєвим ускладненням зовнішнього середовища та пришвидшенням його динаміки вимагає взаємодії учасників економічних відносин за для досягнення загальної вигоди. Визначено характерні риси сучасного етапу стратегічного планування, які обумовлюють необхідність створення відповідного методичного інструментарію.

З урахуванням особливостей сучасного етапу дістав подальший розвиток понятійно-категоріальний апарат, в тому числі трактовка сутності таких базових економічних категорій як «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний аналіз», «стратегічний план». Запропоновані визначення чітко розмежовують зміст понять, дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними, створюють теоретичну основу для подальших методичних напрацювань.

Удосконалено модель стратегічного планування, яка передбачає послідовну реалізацію трьох блоків: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; цілепокладання; дослідження альтернатив та вибору раціональної стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано та охарактеризовано основні елементи стратегічного планування у відповідності до кожного блоку. Ці теоретичні напрацювання забезпечують системний підхід, дозволяють чітко представити стратегічне планування як бізнес-процес, зрозуміти передумови і очікувані результати кожного етапу цього процесу, а також взаємозв'язок між ними; встановити обґрунтовану відповідальність за реалізацію кожного етапу.

Вперше розроблено комплексний методичний підхід до стратегічного аналізу, який базується переважно на кількісному оцінюванні і передбачає послідовну реалізацію трьох оригінальних авторських методичних підходів: діагностики внутрішнього середовища підприємства з використанням експрес-оцінки та поглибленого аналізу; дворівневої динамічної оцінки ближнього зовнішнього середовища; аналізу впливу факторів дальнього зовнішнього середовища з урахуванням сили їх впливу та вірогідності підсилення в майбутньому. Розроблений механізм відзначається системністю; ідентичністю підходу до процедури діагностики по кожному аналітичному напрямку; кількісним оцінюванням, що забезпечує об'єктивність та достовірність результатів; формуванням узагальнюючих та інтегральних оцінок і, відповідно, однозначністю висновків щодо стану підприємства та зовнішнього середовища, а також можливістю порівняння їх в динаміці, що забезпечить прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Вперше розроблено процедуру вибору корпоративної стратегії по результатах стратегічного аналізу з використанням графу стратегічного вибору та надано рекомендації що до можливих стратегій розвитку підприємства в залежності від ідентифікації його стану.

Удосконалено процедуру стратегічного вибору, яка передбачає послідовну реалізацію наступних етапів: вибір корпоративної стратегії,

визначення ділової конкурентної стратегії для кожного центру фінансової відповідальності або дивізіону підприємства, обґрунтування функціональних стратегій підприємства: маркетингової, виробничої, інноваційної, фінансової та персонал-стратегій та визначено їх зміст. Розроблено розгорнуту систему цілей, які можуть відповідати кожній з функціональних стратегій і слугувати методичним підґрунтям в процесі практичного стратегування.

Удосконалено підхід щодо формування системи збалансованих показників (BSC-підхід) з урахуванням запропонованого виділення основних стратегічних цілей та цілей стратегічного спрямування, а також специфіки промислових підприємств для декомпозиції стратегічних цілей в часі та просторі, їх систематизації, перевірки узгодженості стратегічних цілей, розроблених на різних рівнях управління підприємством, а також для забезпечення їх ефективної візуалізації. Він передбачає: формування ієрархічної дворівневої системи збалансованих показників відповідно до обґрунтованих вище двох типів стратегічних цілей; функціональний підхід до формування системи збалансованих показників другого рівня шляхом виділення блоків, які за назвою та змістом краще відповідають специфіці промислового підприємства, а саме: «Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність» та «Управління персоналом». Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку BSC, а також розроблено стратегічну карту підприємства. Удосконалений підхід підвищує якість і обґрунтованість стратегічного планування, а також сприяє покращенню реалізації стратегічних планів за рахунок персоналізованої відповідальності та можливостей дієвої мотивації.

Запропоновано багатокритеріальний підхід до відбору стратегічних проєктів на основі критеріїв значущості (важливості для досягнення стратегічних цілей); прибутковості (величини очікуваного фінансового результату); терміновості (невідкладності реалізації проєкту), який дозволяє при формуванні стратегічної програми орієнтуватися не тільки на економічну

ефективність, а й соціальну спрямованість, екологічність (дотримання принципів сталого розвитку).

Розроблено методико-організаційне забезпечення здійснення стратегічного планування. Обґрунтована загальна структура стратегічного плану та охарактеризований зміст кожного з розділів, визначено методи та відповідальні за їх реалізацію, форми представлення. З метою організаційного забезпечення реалізації стратегії запропоновано формування стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів організаційної структури. Обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів. Запропоновані методичні розробки забезпечують системний підхід; детальне науково-обґрунтоване опрацювання всіх етапів стратегічного планування; зрозумілу логічну послідовність та результативно-інформаційний взаємозв'язок між окремими етапами; чітко визначену відповідальність за їх реалізацію на тлі чого підвищується як якість стратегічного плану, так і можливість його реалізації.

Проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінено потенціал найпотужнішого підприємства з виробництва феросплавів в Україні – акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»).

Сформовано практичні рекомендації щодо розробки стратегічного плану розвитку АТ «НЗФ». На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та оцінки його внутрішнього стану розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку, стратегію розвитку, систему стратегічних цілей. З метою подальшої конкретизації стратегічних цілей, їх декомпозиції в часі та просторі та візуалізації стратегій розроблено систему збалансованих показників по удосконаленій методиці та стратегічну карту. Запропоновано ряд інвестиційних проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей, виконана їх оцінка по критеріях значущості, економічної доцільності та терміновості та розроблена стратегічна програма діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегія, цифровізація, конкурентоспроможність, партнерство, інноваційність, модель, сталий розвиток, збалансована система показників, ключові показники ефективності, стратегічна карта.

ABSTRACT

Ponomarenko R. Theoretical foundations and methodological tools for strategic planning of enterprise development. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management (field of knowledge 07 – Management and administration). – Ukrainian State University of Science and Technology of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation and development of the theory of strategic planning, taking into account the peculiarities of the modern stage of socio-economic relations and the functioning of enterprises, the creation of methodological tools and the development of practical recommendations for its implementation in practical management.

The modern, highly complex, turbulent and globalized world requires owners and managers of enterprises to have a strategic outlook, to correctly forecast and evaluate alternative development scenarios, and to be able to adapt to the dynamic external environment in a timely manner. The “golden” rule of enterprise development in turbulent conditions of existence is the continuity of its changes, which in terms of speed and content meet the requirements and challenges of the external environment, and if possible, even anticipate them. The practical implementation of this rule is possible only in the presence of a comprehensive strategic planning system, which is based on the use of modern technologies and scientific methods and is an integral part of the overall enterprise management system.

The need for mandatory strategizing the development of an enterprise in the context of strengthening globalization processes and increasing dynamism and complexity of the external environment, especially in recent years, Russian aggression and the emergence of military conflicts in the world require further

development of the theoretical foundations of strategic planning and the creation of methodological tools for its effective implementation in practical activities.

The research topic is extremely relevant and has great theoretical significance for the development of strategic planning methodology, methodological significance due to the need for methodological developments regarding the implementation of individual stages of strategic planning and the formation of a comprehensive methodological toolkit, as well as practical value, which consists in creating a methodological and organizational basis for strategic planning for the development of enterprises, taking into account their specifics and specific operating conditions.

In the work, in the process of studying the historical stages of strategic planning, their correspondence to the development of socio-economic relations, management theory, and the needs of practical management was established. Three chronological stages of strategic planning are distinguished: competitive, when the main focus of attention was on assessing and strengthening the competitive position of the enterprise; systemic, within which there was further development and systematization of strategic planning methods and expansion of their practical application; partnership (modern stage, the beginning of the 21st century), which, due to the significant complication of the external environment and the acceleration of its dynamics, requires interaction of participants in economic relations to achieve common benefit. The characteristic features of the modern stage of strategic planning are identified, which necessitate the creation of an appropriate methodological toolkit.

Taking into account the specifics of the modern stage, the conceptual and categorical apparatus has been further developed, including the interpretation of the essence of such basic economic categories as “strategic planning”, “strategy”, “strategic analysis”, “strategic plan”. The proposed definitions clearly delimit the content of concepts, allow us to establish cause-and-effect relationships between them, and create a theoretical basis for further methodological developments.

The strategic planning model has been improved, which involves the sequential implementation of three blocks: analysis of the external and internal

environment; goal setting; research of alternatives and selection of a rational enterprise development strategy. The main elements of strategic planning in accordance with each block have been substantiated and characterized. These theoretical developments provide a systematic approach, allow us to clearly present strategic planning as a business process, understand the prerequisites and expected results of each stage of this process, as well as the relationship between them; establish reasonable responsibility for the implementation of each stage.

For the first time, a comprehensive methodological approach to strategic analysis has been developed, which is based mainly on quantitative assessment and involves the consistent implementation of three original author's methodological approaches: diagnostics of the internal environment of the enterprise using express assessment and in-depth analysis; two-level dynamic assessment of the immediate external environment; analysis of the impact of factors of the distant external environment, taking into account the strength of their influence and the likelihood of strengthening in the future. The developed mechanism is characterized by its systematicity; the identity of the approach to the diagnostic procedure for each analytical direction; quantitative assessment, which ensures the objectivity and reliability of the results; the formation of generalizing and integral assessments and, accordingly, the unambiguousness of conclusions regarding the state of the enterprise and the external environment, as well as the ability to compare them in dynamics, which will ensure the adoption of justified strategic decisions.

For the first time, a procedure for choosing a corporate strategy based on the results of strategic analysis using a strategic choice graph was developed, and recommendations were provided regarding possible enterprise development strategies depending on the identification of its state.

The strategic choice procedure has been improved, which involves the sequential implementation of the following stages: choosing a corporate strategy, determining a business competitive strategy for each financial responsibility center or division of the enterprise, substantiating the functional strategies of the enterprise: marketing, production, innovation, financial and personnel strategies, and

determining their content. A comprehensive system of goals has been developed that can correspond to each of the functional strategies and serve as a methodological basis in the process of practical strategizing.

The approach to forming a balanced scorecard system (BSC approach) has been improved, taking into account the proposed allocation of main strategic goals and strategic direction goals, as well as the specifics of industrial enterprises for the decomposition of strategic goals in time and space, their systematization, verification of the consistency of strategic goals developed at different levels of enterprise management, as well as for ensuring their effective visualization. It involves: the formation of a hierarchical two-level system of balanced indicators in accordance with the two types of strategic goals substantiated above; a functional approach to the formation of a second-level system of balanced indicators by identifying blocks that, in name and content, better correspond to the specifics of an industrial enterprise, namely: "Marketing activities", "Supply and production", "Financial activities" and "Personnel management". The composition of goals and indicators for each BSC block has been substantiated, and a strategic map of the enterprise has been developed. The improved approach increases the quality and validity of strategic planning, and also contributes to improving the implementation of strategic plans through personalized responsibility and opportunities for effective motivation.

A multi-criteria approach to the selection of strategic projects is proposed based on the criteria of significance (importance for achieving strategic goals); profitability (the size of the expected financial result); urgency (the urgency of project implementation), which allows, when forming a strategic program, to focus not only on economic efficiency, but also on social orientation and environmental friendliness (adherence to the principles of sustainable development).

Methodological and organizational support for the implementation of strategic planning has been developed. The general structure of the strategic plan has been substantiated and the content of each section has been characterized, methods and those responsible for their implementation, forms of presentation have been

determined. In order to organizationally support the implementation of the strategy, the formation of a strategic committee and a strategic planning and control department as matrix elements of the organizational structure has been proposed. The functions and tasks of these units have been substantiated. The proposed methodological developments provide a systematic approach; detailed scientifically based study of all stages of strategic planning; clear logical sequence and effective and informational relationship between individual stages; clearly defined responsibility for their implementation, against the background of which both the quality of the strategic plan and the possibility of its implementation increase.

A strategic analysis of the external environment was conducted and the potential of the most powerful enterprise for the production of ferroalloys in Ukraine - Joint-Stock Company "Nikopol Ferroalloy Plant" (JSC "NZF") was assessed.

Practical recommendations have been formulated for the development of a strategic development plan for JSC "NZF". Based on a strategic analysis of the external environment of the enterprise and an assessment of its internal state, a system of its higher-order strategic objectives, a development strategy, and a system of strategic goals have been developed. In order to further specify strategic goals, their decomposition in time and space, and visualization of strategies, a system of balanced indicators using an improved methodology and a strategic map have been developed. A number of investment projects aimed at achieving specific goals were proposed, their evaluation was carried out according to the criteria of significance, economic feasibility and urgency, and a strategic program of the enterprise's activities was developed.

Keywords: *strategic management, strategic planning, strategic analysis, external environment, internal environment, strategy, digitalization, competitiveness, partnership, innovation, model, sustainable development, balanced scorecard, key performance indicators, strategic map.*