

Швед В.В.

кандидат економічних наук, професор,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

Шлінчук В.П.

здобувач вищої освіти
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

Shved Vadym, Shlinchuk Victor

Vinnitsia Institute of University «Ukraine»

ЗМІСТОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті досліджено зміст та методичні основи стратегічного планування сучасного підприємства. В першу чергу розглядаються складники системи планування. Наводиться узагальнена модель планування на підприємстві, а також загальна система планів підприємства, які доцільно використовувати. Вивчається один з проявів стратегічного планування – бізнес-планування. Досліджуються чинна класифікація етапів стратегічного планування та визначається найбільш лаконічний та доступний, для підприємництва в сучасних умовах, варіант. Стверджується, що стратегічне планування є адаптивним процесом, який потребує систематичного корегування через відповідні види управлінської діяльності. Наводиться перелік ключових особливостей стратегічного планування, що їх варто враховувати за умов воєнного стану.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, бізнес-планування.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, актуалізувала стратегічне планування як складову стратегічного управління, оскільки горизонт планування значно звужився. Рівень невизначеності та ризиковості не підлягає жодному прогнозуванню, а отже проблематика якісного термінового стратегічного планування залишається єдиним більш-менш якісним інструментом прогнозування діяльності підприємства, що дає змогу структурувати його діяльність та визначити хоча б середньострокові пріоритети.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. При опрацюванні матеріалу з теми дослідження, ми можемо відмітити значний внесок, що зроблено у розвиток науково-теоретичної та практичної складової стратегічного планування, такими науковцями як Болховітін І.Е., Бутко М.П. та Дітковська М.Ю., Краснокутська Н.С. та Кабанець І.А., Скібіцький О.М., Боковець В.В. та Швед В.В., Піжук О.І., Сумець О.М., Шершньова З.Є., Дикань В.А. та іншими. Проте, означена актуальність та незгасний інтерес дослідників до тематики статті переконливо свідчать про те, що проблематика стратегічного планування потребує подальшого теоретичного та практичного дослідження.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є критичний аналіз змісту стратегічного планування, в першу чергу через розуміння етапності його здійснення.

Виклад основного матеріалу. Планування – це складний процес, який містить безперервний пошук,

обробку і систематизацію інформації з метою перетворення її в знання про зовнішнє середовище та власні можливості підприємства. Головною метою планування є розвиток підприємства в контексті його поточного функціонування та майбутнього розвитку.

Сучасні дослідники вважають, що основними підсистемами планування виступають генеральне цільове планування, стратегічне планування та тактичне (поточне) планування.

Генеральне цільове планування передбачає встановлення найважливіших цілей діяльності підприємства і визначення завдань, які потрібно виконати для їх досягнення. Це включає розробку стратегій для досягнення загальних матеріальних, монетарних і соціальних цілей, освоєння нових сфер діяльності та залучення нових груп споживачів, збільшення прибутку та вартості капіталу, покращення соціального положення персоналу та формування ділового іміджу підприємства. Визначення генеральних цілей є концептуально важливим для підприємства і визначальним для його політики, культури та філософії.

Стратегічне планування визначає плани та цілі підприємства, які включають обсяги та структуру асортименту продукції, ресурси, що необхідні для її виробництва та реалізації. Це діяльність, яка пов'язана з довгостроковою перспективою підприємства, оскільки передбачає планування розміру, структури виробництва, капіталу, організаційної структури, юридичної форми функціонування та системи управління

підприємством. Стратегія – це комплексний план, який не зосереджується на поточному успіху, а забезпечує постійний розвиток організації в умовах конкуренції та лідерства на ринку в майбутньому.

На відміну від стратегічного планування, тактичне планування фокусується на функціонуванні підприємства впродовж певного періоду, як правило, на рік, і на досягненні цілей певної продуктової програми, потенціалу та системи управління. Таке планування охоплює, як правило, всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства та зорієнтоване на досягнення поставлених цілей. Зазвичай комплекс планів відображає різні функціональні сфери діяльності підприємства, такі як виробництво продукції, її реалізація, забезпечення виробництва необхідними ресурсами (включаючи виробничу потужність, матеріальні та трудові ресурси), а також визначення витрат і фінансових результатів. Логічно, що тактичне планування також включає розробку планів для виробничих та обслуговуючих підрозділів підприємства, що конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках тактичного планування розробляються окремі проекти, пов'язані з реалізацією загальних стратегічних та поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства [1].

На рис. 1 зображена узагальнена модель планування на підприємстві.

Поточне планування здійснюється з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів зважаючи на конкретні умови діяльності підприємства у певних часових межах.

Наведений комплекс підсистем планів є запорукою конкурентного функціонування підприємства з відповідним базисом ефективної діяльності.

Складовим елементом стратегічного планування є набір різноманітних планів, спрямованих на виконання головних завдань та функцій планування. Ці плани взаємодіють один з одним та відрізняються за рівнями, періодами, цілями, предметом та змістом планування.

Основою цієї системи є стратегічний план, який є ключовим елементом управління розвитком підприємства (рис. 2) [1].

У системі планування на підприємстві є окремий елемент – розробка проектів, які є тимчасовими цілеспрямованими комплексами заходів. Планування проектів є неперіодичним і має свою специфіку. Проекти можуть мати локальний або глобальний характер, наприклад, при створенні нового підприємства, і для них складають бізнес-плани.

За своїм змістом бізнес-план є переважно конфіденційним документом, в якому наводиться опис основних розділів розвитку підприємства на конкретному ринку за певних часових меж з урахуванням власних і позикових джерел, матеріальних і кадрових можливостей і передбачуваних ризиків.

Своєю чергою, бізнес-планування є діяльністю, яка науково та методично обґрунтовує особливості розробки конкретного бізнес-плану, визначає особливості практичної реалізації та контролю за виконанням [2].

Ми погоджуємось з точкою зору Черпа А.В. та Лисенко О.А., які визначають наступні цілі бізнес-планування (рис. 3) [3].

Відзначимо, що бізнес-плани мають переважно практичний характер, не відрізняються широким горизонтом планування та доволі часто логічно доповнюють наявну стратегію діяльності підприємства.

Автори Кваша О.С. та Фоміна В.В. наводять наступний перелік найбільш відомих та апробованих у світовій практиці міжнародних методик та стандартів з бізнес-планування:

1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання: здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень; бір відсутньої техніко-економічної інформації,

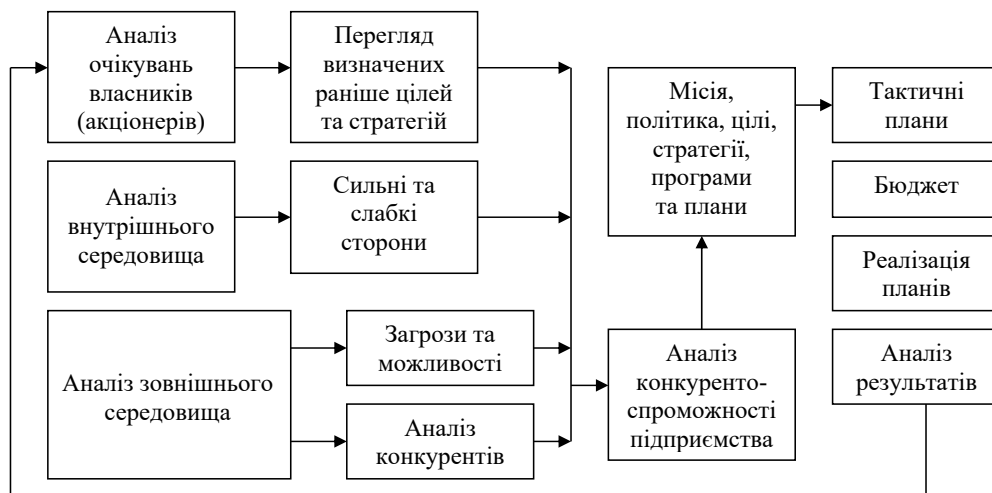


Рис. 1. Узагальнена модель планування на підприємстві

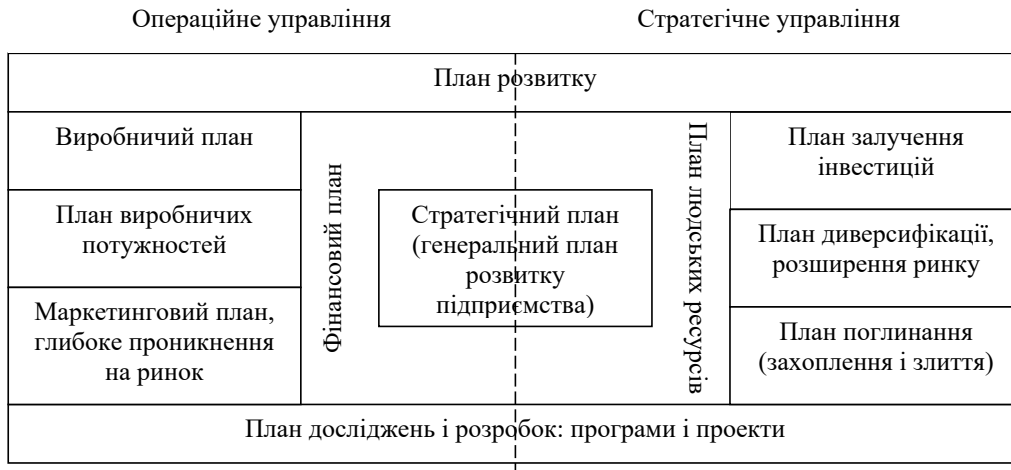


Рис. 2. Загальна система планів підприємства

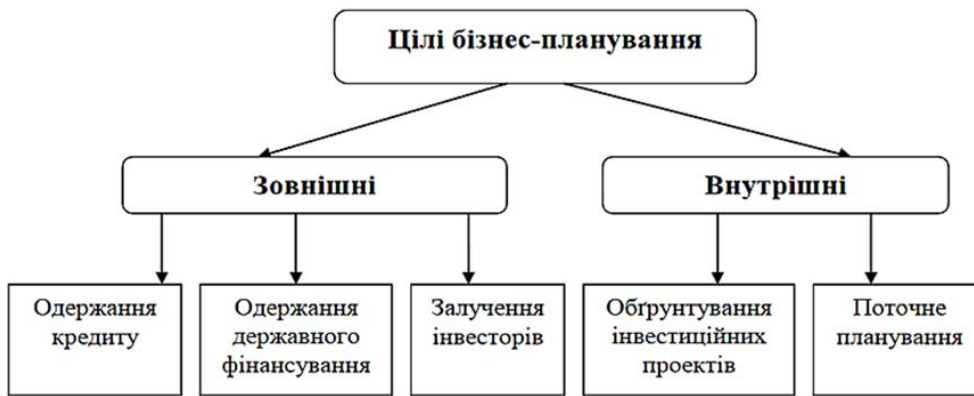


Рис. 3. Цілі бізнес-планування

Джерело: [3]

що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту; виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO; моделювання схеми фінансування бізнес-проекту; оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості; оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог;

2) методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку). Оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методиці складання бізнес-плану захищаються передусім інтереси кредиторів. Згідно з цією методикою, необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори, зможуть оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення уразі не реалізації проекту;

3) методика фірми Goldman Sachs Group (одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);

4) методика фірми EY Global (інтернаціональної консультингово-аудиторської фірми);

5) методика TACIS, яка розроблена Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO;

6) методика за стандартами KPMG (KPMG International – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована 1987 року. Займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг) [4].

Окремо можна виділити наявні в Україні вимоги до бізнес-планування, що ґрунтуються на «Методичних рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [5].

Вищенаведене дозволяє стверджувати, що єдиної жорстко регламентованої форми та структури бізнес-плану не існує, і досить часто окремі бізнес-структури, насамперед банківські та інвестиційні компанії висувають свої вимоги.

Зазвичай, бізнес-план містить розділи, що описують основну ідею та ціль бізнесу, продукт компанії та його відповідність потребам ринку, оцінюють ринковий потенціал та встановлюють стратегію дій на певних ринкових сегментах, визначають організаційну

та виробничу структуру, складають фінансовий план та стратегію фінансування та інвестицій, описують перспективи росту компанії. Структура бізнес-плану, яку найчастіше використовують для обґрунтування бізнес-проектів, включає резюме, опис підприємства та галузі, опис продукту або послуги, маркетинг, реклама та збут продукції, план виробництва або продаж, організаційний план діяльності, персонал або кадрові ресурси, фінансовий план, спрямованість та ефективність проекту, ризики та гарантії, а також додатки.

Стратегічне планування визначає мету і засоби її досягнення. Своєю чергою, цілі відображають загальний майбутній стан організації, а засоби показують, як їх можна досягти. Стратегічне планування можна описати як прогнозування, пов'язане з розробкою концепції майбутнього розвитку організації. Для досягнення цих цілей воно повинне бути інтегроване з поточним управлінням. Процес стратегічного планування допомагає в прийнятті управлінських рішень і становить основу для управління всіма працівниками організації. Його мета полягає у забезпеченні необхідних нововведень і змін для успішного розвитку організації.

У статті авторів Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. наводиться широкий перелік підходів до визначення основних етапів стратегічного планування (таблиця 1) [6].

Варто погодитись, що загалом процес розробки стратегії підприємства включає наступні етапи:

- аналіз оточення підприємства – цей етап полягає в оцінці шансів та загроз, що виникають від зовнішнього середовища (аналіз конкурентів, аналіз п'яти сил Портера, оцінка попиту);
- аналіз організації – цей етап включає оцінку різних аспектів підприємства (аналіз переваг та недоліків, оцінка ресурсів підприємства, наявних стратегій);
- вибір стратегічних опцій – на цьому етапі підприємство адаптується до зовнішнього середовища, вибираючи стратегію, яка оптимально відповідає наявним перевагам та недолікам, враховуючи можливості та загрози зовнішнього середовища.

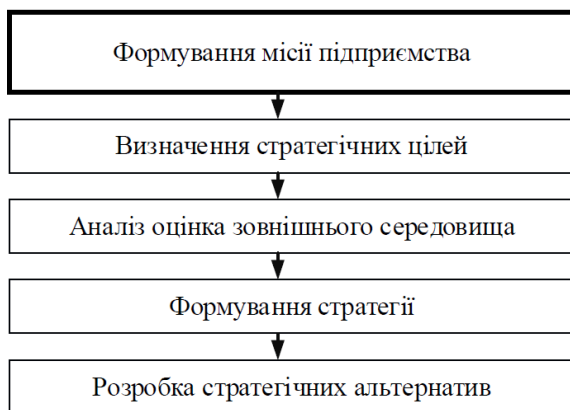


Рис. 4. Етапність процесу стратегічного планування

Найбільш лаконічно етапність стратегічного планування подається у роботі авторів Коненко В.В., Соколов Д.В. (рисунок 4) [7].

Різні погляди на стратегію дають різні трактування цього поняття, що свідчить про складність та багатогранність. Така ситуація пояснює наявність великої кількості складових у його визначенні. Деякі дослідники розглядають стратегічне планування як одну з управлінських функцій, що визначає, як організація повинна діяти в умовах невизначеності, щоб досягти поставленої мети. Інші автори вважають, що це інтегральний процес прийняття рішень та формулювання цілей для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином можна стверджувати, що стратегічне планування є адаптивним процесом, який передбачає регулярне розроблення та корекцію формалізованих планів з огляду на зміни, які відбуваються всередині й ззовні підприємства.

У рамках цього процесу можна виділити чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів (передбачає ефективне використання обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, управлінські таланти та технологічний досвід); адаптація до зовнішнього середовища (охоплює стратегічні дії, спрямовані на поліпшення відносин підприємства з його оточенням); внутрішня координація (передбачає координацію стратегічних дій, яка відображає переваги та недоліки підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій); організаційне стратегічне передбачення (полягає у розвитку систематичного мислення менеджерів, що дозволяє підприємству належним чином коригувати свій стратегічний курс та збільшувати професійні знання в галузі стратегічного управління). Топ-менеджмент відіграє важливу роль у цьому процесі, не лише ініціюючи його, але й сприяючи, координуючи та оцінюючи його) [7].

Для втілення стратегій підприємства в життя використовуються адміністративні інструменти, такі як тактика, політика, процедури та правила. Тактика – це короткострокові дії, що розробляються з метою розвитку стратегії, виконуються на рівні середньої ланки управління, мають досить швидкий вплив і надають можливість отримати результати відносно швидко. Політика – це загальне керівництво, яке допомагає виробляти рішення, які допомагають досягнути мети. Використання тактики, політики, процедур та правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на досягнення стратегічних цілей [8; 9].

Сучасні науковці визначають такі ключові особливості стратегічного планування, як: необхідність моніторингу та координації всіх операцій підприємства; ґрунтовне та своєчасне визначення загроз та адекватна реакція на них; забезпечення тісного взаємозв'язку між різнорівневими стратегічними, тактичними та бізнес-планами; прийняття науково обґрунтованих рішень

Класифікація етапів стратегічного планування на підприємстві

№ з/п	Автор, джерело	Назви етапів
1	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	<ul style="list-style-type: none"> – 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.
2	Ляско В.І.	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз перспектив фірми; – аналіз позиції фірми; – вибір стратегії; – аналіз шляхів диверсифікації; – постановка тактичних і стратегічних завдань.
3	Скібіцький О.М.	<ul style="list-style-type: none"> – визначення завдання або місії підприємства; – формулювання цілей підприємства; – аналіз стану ринкового середовища; – виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища; – формується стратегія розвитку портфеля проєктів; – здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства.
4	Небава М.І., Ратушняк О.Г., Гуторова О.О.	<ul style="list-style-type: none"> – визначення місії фірми; – зовнішній аналіз; – внутрішній аналіз; – визначення цілей діяльності організації; – аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
5	Кравченко В.О.	<ul style="list-style-type: none"> – 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.
6	Шатун В.Т.	<ul style="list-style-type: none"> – 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 й забезпеченості ресурсами; – пошук і аналіз напрямів диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів.
7	Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В.	<ul style="list-style-type: none"> – ініціація; – створення організаційних структур; – аналіз (SWOT-аналіз); – визначення місії, цілей, завдань; – планування; – реалізація плану; – моніторинг, оцінювання.
8	Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В.	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічний аналіз; – визначення політики підприємства; – формулювання базової стратегії та вибір альтернатив; – формулювання функціональних стратегій; – формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

для досягнення чітко поставлених стратегічних цілей; підвищення прозорості процесу стратегічного планування; забезпечення єдиних підходів до формування стратегічних, тактичних та бізнес-планів; узгодження з усіма зацікавленими суб'єктами на рівні конкретного підприємства стратегічних цілей, спільного бачення розвитку; визначення у стратегіях конкретних заходів щодо реального втілення у практичну діяльність усіх поставлених цілей та завдань; вдосконалення системи моніторингу й оцінки реалізації стратегічного плану;

формування стратегічного плану на основі фактологічних досліджень та релевантних даних [10].

Висновки. Таким чином можна дійти висновку, що стратегічне планування є ключовим складником сучасного менеджменту підприємства в умовах воєнного стану. За умови дотримання відповідної етапності та врахування означених особливостей стратегічне планування, дасть змогу підприємству забезпечити мінімально прийнятний рівень прогнозованості та перспективної керованості.

Список літератури:

1. Норкіна Т.П., Скарбун З.О., Тарханова Н.О. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємств як основа структурних перетворень економіки регіону. Економіка будівництва і міського господарства. URL: <https://docplayer.net/72486883-Strategichne-planuvannya-innovaciynogo-rozvitku-pidpriemstv-yak-osnova-strukturnih-peretvoren-ekonomiki-regionu.html>.
2. Гамалій В.Ф., Вишнеvsька В.А., Хачатрян О.С. Бізнес-планування. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем». 2017. 186 с.
3. Череп А.В., Лисенко О.А. Необхідність бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf.
4. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf.
5. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств» № 290 від 06.09.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>.
6. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. № 20. 2019. С. 60-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>.
7. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf.
8. Адаманенко В.В., Сокіл Я.С. Стратегічний розвиток підприємств України. URL: https://confer-dsum.ucoz.ua/_fr/0/_5-1.pdf.
9. Кулинич М.Б., Фатенок-Ткачук А.О., Мельник К.П. Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2021. 140 с.
10. Савчук С.В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/140.pdf.
11. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ. 2012. 151 с.
12. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf.

References:

1. Norkina T.P., Skarbun Z.O., Tarkhanova N.O. Strategic planning of innovative development of enterprises as a basis for structural transformations of the regional economy. Available at: <https://docplayer.net/72486883-Strategichne-planuvannya-innovaciynogo-rozvitku-pidpriemstv-yak-osnova-strukturnih-peretvoren-ekonomiki-regionu.html> (accessed April 10, 2023).
2. Hamalii V.F., Vyshnevskaya V.A., Khachatryan O.S. (2017) Biznes-planuvannya [Business planning]. Kropyvnytskyi: PP «Eksklyuzyv-System».
3. Cherep A.V., Lysenko O.A. The need for business planning. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf (accessed April 6, 2023).
4. Kvasha O.S., Fomina V.V. Business planning in the organization's activities: European standards, basic methodological approaches and basic procedures. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (accessed April 10, 2023).
5. Order of the Ministry of Economy of Ukraine «On Approval of the Methodological Recommendations for the Development of Business Plans of Enterprises» Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> (accessed April 10, 2023).
6. Hurbyk Yu.Yu., Salnikova M.V., Kurhan P.O. (2019) Sut, pryntsyipy ta etapy stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvi [The essence, principles and stages of strategic planning at an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 20, pp. 60–69.
7. Konenko V.V., Sokolov D.V. Strategic planning of the operation and development of enterprises. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (accessed April 12, 2023).
8. Adamanenko V.V., Sokil Ya.S. Strategic development of Ukrainian enterprises. Available at: https://confer-dsum.ucoz.ua/_fr/0/_5-1.pdf (accessed April 8, 2023).

9. Kulynych M.B., Fatenok-Tkachuk A.O., Melnyk K.P. (2021) *Oblik, analiz, audyt i opodatkuvannia v upravlinni rozvytkom subiektiv hospodariuvannia cherez pryzmu tsyfrovizatsii* [Accounting, analysis, audit and taxation in managing the development of business entities through the prism of digitalization]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk.
10. Savchuk S.V. Features of strategic planning in the context of fiscal decentralization. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/140.pdf (accessed April 15, 2023).
11. Shved V.V., Bokovets V.V. (2012) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Vinnytsia: VFEU.
12. Shved V.V., Prokhorova O.V., Medvedkin R.V., Yakovchenko I.S. (2020) *Stratehichne ta operatyvne planuvannia: porivnialnyi analiz* [Strategic and operational planning: a comparative analysis]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. Vol. 2 (14), pp. 58–64

CONTENT AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC PLANNING

The article examines the content and methodological foundations of strategic planning of a modern enterprise, primarily as a basis for determining the plans and objectives of an enterprise, including the volume and structure of the product range, and the resources required for its production and sale. The key differences between strategic and tactical planning are presented. The components of the planning system are considered. A generalized model of planning at an enterprise is presented, as well as a general system of enterprise plans that lie in the field of operational and strategic management and which are advisable to use. One of the manifestations of strategic planning - business planning – is studied, the essence and goals of business planning are considered. The author provides a list of the most well-known and internationally tested international business planning methods. Since strategic planning determines the goal and means of its achievement, it is quite logical to consider the existing classifications of strategic planning stages and determine the most concise and affordable option for entrepreneurship in modern conditions. It is argued that strategic planning is an adaptive process which involves regular development and adjustment of formalized plans with due regard to changes occurring inside and outside the enterprise. Within this process, four main types of management activities can be distinguished: resource allocation; adaptation to the external environment; internal; and organizational strategic foresight. It is noted that administrative tools such as tactics, policies, procedures and rules are used to implement enterprise strategies. The author provides a list of key features of strategic planning, including the need to monitor and coordinate all enterprise operations; defining in the strategies specific measures for the actual implementation of all goals and objectives; thorough and timely identification of threats and adequate response to them; ensuring a close relationship between multi-level strategic, tactical and business plans; etc. which should be considered under martial law.

Key words: *strategic management, strategic planning, strategy, business planning.*