

УДК 65.012.2  
JEL Classification: L10, M11, O20

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.9

Костецька Н.І.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та економічної теорії,  
Західноукраїнський національний університет,  
м. Тернопіль

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Kostetska N.I.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the  
department of economics and economic theory,  
West Ukrainian National University  
Ternopil

## STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES ACTIVITIES: THEORETICAL ASPECTS

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку економічних відносин змушують підприємства заздалегідь визначати напрями розвитку і стратегічну поведінку для досягнення визначеної мети з урахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Здатність передбачати майбутні події та спроможність своєчасно вживати відповідні заходи сприяє забезпеченню ефективної діяльності та сталому розвитку підприємств. Враховуючи це, сучасним підприємствам необхідно значну увагу приділяти стратегічному плануванню. Планування є важливою функцією системи управління, що визначає напрями розвитку та особливості виробничо-господарської діяльності у майбутньому, а стратегічне планування акцентує увагу на взаємодії підприємства із конкурентним середовищем і досягненні ефективності шляхом пошуку нових факторів успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного планування діяльності підприємств досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: І. Ансофф, В. О. Василенко, О. С. Віханський, А. Т. Зуб, Б. Карлоф, Є. В. Кіяшко, О. І. Ковтун, Г. Мінцберг, Т. І. Ткаченко, А. А. Томпсон, Т. Сааті, А. Дж. Стрікленд, Р. А. Фатхутдінов, З. Є. Шершньова, А. Д. Чандлер та ін. У літературі представлена велика кількість досліджень, які характеризують сутність стратегічного планування, його значення в діяльності підприємств, місце і роль у системі стратегічного управління, послідовність здійснення і необхідний для практичної реалізації інструментарій.

Також більшість підприємницьких структур усвідомила значення стратегічного планування та прагне використовувати його методи в своїй практичній діяльності. Широке застосування стратегічного планування у вітчизняній практиці господарювання стримується низьким рівнем знань про методи і засоби розробки стратегічних планів та їхню недостатню адаптованість до умов національного ринку [15, с. 41].

Отже, розбіжності у розумінні сутності стратегічного планування і складність його впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств зумовлюють необхідність подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного планування та особливостей його впровадження в практичну діяльність підприємств у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розуміння особливостей стратегічного планування розглянемо тлумачення сутності цього поняття у літературі. Вперше питання стратегічного планування почав розглядати І. Ансофф. На його думку, у системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції. Тому, перш за все, необхідно провести аналіз перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих непередбачуваних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції. Після цього доцільно здійснити аналіз конкурентних позицій, метою якого є визначення можливостей підвищення результативності роботи підприємства, поліпшивши конкурентну стратегію в тих видах діяльності, якими воно займається. Зазвичай такий аналіз показує навіть при тому, що підприємство збирається слідувати оптимальним стратегіям у всіх своїх видах діяльності, одні з них більш перспективні, ніж інші, а деякі зовсім безперспективні. Тому необхідно здійснити вибір стратегії

шляхом порівняння перспектив розвитку підприємства у різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів між різними видами діяльності для забезпечення майбутньої стратегії. Якщо керівництво підприємства задоволене наявними можливостями в якості орієнтира на майбутнє, то аналіз на цьому закінчується і відбувається перехід до складання програм і бюджетів. Проте часто лінія нинішніх можливостей неприйнятна для підприємств, бо набір видів діяльності, які на даний час є у розпорядженні, стратегічно уразливий, або через те, що лінія перспектив виявляє невідповідність між довгостроковою і короткостроковою перспективами, або з тієї причини, що керуючі претендують на досягнення темпів зростання, які набагато перевищують лінію перспектив. Тому виникає необхідність у аналізі шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків використовуваного набору видів діяльності й визначення нових видів, до яких підприємству слід перейти. Наступним кроком повинно бути встановлення двох груп завдань, зокрема: короткострокових, розрахованих на поточне виконання, і стратегічних [1].

Т. Сааті та К. Кернс вважали, що стратегічне планування доцільно застосовувати як путівник і коригувати відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування – це процес проєктування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію, та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес пізнання того, як досягти таких співвідношень, як використовувати ці знання, щоб направити логічне майбутнє до більш бажаного, і потім повторити ці дії [12, с. 142].

Також стратегічне планування розглядається як набір дій і рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації точніше визначити свою місію в нових умовах господарювання й досягти своїх цілей [7, с. 175].

На думку З. Є. Шершньової, стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм [16, с. 420-421].

Деякі вчені вважають, що головне завдання стратегічного планування – розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику [10, с. 94].

Вищенаведені трактування свідчать, що багато науковців [1; 7; 10; 16] пов'язують стратегічне планування з процесом формування стратегії підприємства. Тому, щоб краще зрозуміти значення стратегічного планування для майбутнього розвитку, необхідно дослідити сутність стратегії підприємства.

Теоретичні дослідження та досвід впровадження стратегічного планування у практичну діяльність сприяв виникненню різних підходів до розуміння стратегії та її значення для перспективного функціонування підприємств. Відтак, у науковій літературі розрізняють різні типи розвитку стратегії. Зокрема виділяють три моделі формування і реалізації стратегії [6]:

1. Планова модель – розглядає стратегію як процес планування. Тобто стратегія – це обдуманий, цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес. Після визначення стратегії в зазначений термін відбувається її реалізація.

2. Модель підприємницького типу – розглядає стратегію як напівусвідомлений процес, який відбувається в думках лідера-підприємця. Вивчення та розуміння тенденції функціонування галузей дають можливість керівнику сформулювати бачення і сценарій для розвитку бізнесу в майбутньому.

3. Модель навчання на досвіді – передбачає, що стратегія є процесом, який розвивається й одночасно повторюється, потребує взаємної віддачі та сприйнятливості. Стратегія представляє собою модель, яка формується під впливом зовнішніх імпульсів, отримуваних у процесі її реалізації.

Наявність різних підходів до розуміння стратегії призвело до появи різних точок зору щодо її тлумачення. Досліджуючи трактування поняття «стратегія», погоджуємося з тим, що кожне визначення додає важливі елементи до розуміння стратегії, спонукаючи ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток загалом [16]. Зокрема І. Ансофф розглядав стратегію як перелік правил для прийняття рішень, якими керується підприємство в своїй діяльності [1, с. 68].

Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел стверджували, що термін «стратегія» потребує п'яти визначень [11, с. 16-19]:

– стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє;

– стратегія – це принцип поведінки або дотримання деякої моделі поведінки;

– стратегія – це позиція, тобто розташування певних товарів на конкретних ринках;

– стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;

– стратегія – це вдалий прийом, особливий «маневр», який здійснюють з метою перехитрити суперника або конкурента.

Вивчення публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців дозволило об'єднати відомі пояснення терміну «стратегія» у три групи. Визначення, що увійшли до першої групи [2; 13; 14], розглядають стратегію як плановий документ. Особливістю визначень, які віднесені до другої групи [1; 6; 16; 17], є розуміння стратегії як довгострокових цілей і необхідних шляхів та засобів для їхнього досягнення. Щодо третьої групи [3; 4], то основна увага зосереджена на тому, що визначальним у формуванні

стратегії є взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Трактування поняття «стратегія», які ввійшли до першої та другої груп, дають змогу зрозуміти суть стратегічної поведінки підприємства. Але, водночас, існує імовірність формування цілей, які реально неможливо досягнути в результаті зміни впливу факторів, і нерозуміння або невміння виробляти заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, у динамічному середовищі. Тому визначення, віднесені до третьої групи, є більш повними. Узагальнюючи вищевикладене, вважаємо, що стратегія підприємства – це розрахована на перспективу система дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань із урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [9, с. 1049].

У процесі стратегічного планування необхідно враховувати не лише роль та місце стратегії в розвитку підприємства загалом, але й ієрархічну будову стратегій, яка передбачає їхній взаємозв'язок і підпорядкованість. Тому для ефективного здійснення стратегічного планування слід забезпечити декомпонування стратегій відповідно до їх призначення, функцій та рангу. У літературі існують різні точки зору щодо характеристики видів стратегій.

У цьому контексті доречно згадати, що І. Ансофф, відповідно до його розуміння стратегії як набору правил, виділяє такі чотири групи [1, с. 68]:

- 1) правила, які використовують для оцінювання результатів діяльності підприємства (якісну сторону критеріїв оцінювання називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням);
- 2) правила, за якими здійснюють взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем (цей набір правил називають продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу);
- 3) правила, за якими встановлюють взаємовідносини та процедури на підприємстві (їх ще називають організаційною концепцією);
- 4) правила, за якими підприємство здійснює свою поточну діяльність (основні оперативні прийоми).

Залежно від напрямку діяльності в економічній літературі [4; 5] виділяють зовнішні стратегії, які орієнтовані на реалізацію безпосередньо у зовнішньому середовищі, та внутрішні, які реалізують всередині підприємства та пов'язані із зовнішнім середовищем опосередковано.

Багато вчених [2; 8; 13] подають більш детальний поділ стратегій залежно від профілю підприємства й організаційного рівня їх формування. Зокрема на багатопрофільних, багатогалузевих, диверсифікованих підприємствах розробляють корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні стратегії.

Корпоративна стратегія визначає загальний шлях розвитку та набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства. Конкурентні стратегії (їх ще називають ділові, бізнес-стратегії) підпорядковані корпоративній стратегії, формуються для окремих видів діяльності, вказують можливі шляхи досягнення вибраного напрямку і забезпечують довгострокові конкурентні переваги окремої стратегічної одиниці бізнесу. Функціональні стратегії, які деталізують та підтримують корпоративну та конкурентну стратегії, формують для кожного функціонального напрямку діяльності з метою розробки управлінських заходів для досягнення функціональних цілей підприємства. Вони є більш вузькими, визначають стратегічну орієнтацію усіх функціональних підсистем у процесі забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Операційні стратегії передбачають вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу, і розробляють їх всередині функціональних напрямів для вирішення стратегічно важливих оперативних завдань.

Отже, стратегія підприємства як сукупність дій є потрібною для завоювання та утримання визначеної позиції на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби й адаптації до нових можливостей і викликів зовнішнього середовища. Стратегічне планування як процес, важливим складовим елементом якого є розробка стратегій, повинен сприяти взаємоузгодженню розроблюваних на підприємстві стратегій.

Стратегічне планування розглядають як важливий засіб для досягнення бажаного стану підприємства у майбутньому, виходячи із наявних у даний час умов. Метою стратегічного планування прийнято вважати визначення послідовності виконання робіт щодо забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства у довготривалій перспективі.

Передумовами для виникнення та застосування стратегічного планування на підприємствах є загострення конкурентної боротьби, виникнення потреби у створенні конкурентних переваг і подальшому їх утриманні, розвиток інноваційних процесів, створення та впровадження інновацій, доступність інформації про стан зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз, порівняння сильних і слабких сторін із конкурентами, потреба у швидкій реакції на зміну середовища діяльності підприємства, необхідність змінювати напрями роботи підприємства під впливом диверсифікації чи децентралізації, вихід національних підприємств на світові ринки, розвиток взаємовідносин із підприємствами, які здійснюють стратегічне планування, удосконалення методологічних і методичних засад, а також накопичення практичного досвіду впровадження стратегічного планування, наявність досвідчених і висококваліфікованих фахівців зі стратегічного

планування, потреба у запровадженні культури управління, спрямованої на подолання опору змінам і заохочення персоналу до активізації процесів, необхідних для перспективного розвитку підприємства.

Впровадження стратегічного планування сприяє виникненню ряду позитивних змін у діяльності сучасних підприємств. Правильне та ефективне його здійснення дає змогу отримати такі головні переваги [16, с. 423]:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Незважаючи на позитивні сторони стратегічного планування і значні вигоди, які можна отримати у майбутньому, підприємства не завжди досягають поставленої мети, а отримані результати суттєво відрізняються від очікуваних. Це пов'язано із тим, що стратегічне планування не позбавлене недоліків, які найчастіше виявляються внаслідок допущення помилок під час практичної реалізації планування. Найбільш поширеними та головними недоліками практичного застосування системи стратегічного планування є [16, с. 424]:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Перешкодами для забезпечення ефективного стратегічного планування можуть бути значні перевитрати часу на формування стратегій і стратегічних планів, що породжує запізніле реагування на зміни; спрямування наявних ресурсів і зусиль на пошук «ідеальних» рішень, які могли б уберегти від критичних ситуацій та негативних наслідків, а не використання системного підходу; розбіжності, які виникають між сформульованою стратегією на папері та реальною практичною діяльністю; очікування, що реалізація стратегії відбувається автоматично після її затвердження; розроблення планів, які неможливо виконати через завищені сподівання від розвитку зовнішнього середовища у майбутньому, а також неврахування специфічних особливостей підприємства, ресурсного потенціалу і можливостей щодо своєчасного реагування на зміни; формальне ставлення до планування, що не відповідає теоретико-методологічним і методичним засадам стратегічної діяльності.

Характерні особливості та зміст стратегічного планування визначають певні вимоги, дотримання яких дасть змогу уникнути проблем у подальшій діяльності підприємств. Для забезпечення ефективності стратегічного планування необхідне:

- розуміння теоретичних, методологічних і методичних основ стратегічного планування та вміння застосовувати їх на практиці;
- використання комплексного підходу до планування діяльності підприємства, тобто наявність взаємозв'язку між стратегічним, тактичним і оперативним плануванням;
- підтримання неперервності процесу планування;
- поєднання під час формування стратегій і здійснення стратегічного планування формального й інтуїтивного підходів;
- забезпечення ефективного функціонування системи зі збору, обробки і передачі стратегічно важливої інформації;
- створення на підприємстві системи стратегічного контролю і моніторингу процесу впровадження стратегій;
- вміння керівництва підприємства мислити стратегічно;
- залучення до стратегічного планування висококваліфікованих і досвідчених фахівців;
- наявність системи мотивації працівників, залучених до процесу формування та практичної реалізації стратегій.

Дієвість планування на підприємстві значною мірою залежить від розуміння та рівня застосування важливих методологічних принципів, тобто теоретичних правил і положень, якими керуються при виконанні планової роботи на підприємстві. Для досягнення мети стратегічного

планування необхідно визначити принципи, які впливають на перебіг процесу стратегічного планування і на результати його впровадження. На нашу думку, найбільш вагоме значення для розроблення стратегій і стратегічних планів, а також досягнення бажаного ефекту від стратегічного планування мають такі принципи:

- необхідність – обов'язкове розроблення планів діяльності підприємства на довгострокову перспективу для досягнення бажаних результатів, раціонального розподілу ресурсів, використання сприятливих можливостей та запобігання негативного впливу можливих загроз, контролю роботи усього підприємства і його структурних підрозділів;

- єдність – розроблення такого стратегічного плану розвитку підприємства, у якому всі розділи узгоджено між собою, а встановлені стратегічні цілі є основою для формування поточних (тактичних і оперативних) планів підприємства та планів для усіх структурних підрозділів. Єдність планів передбачає горизонтальну і вертикальну взаємодію усіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей підприємства;

- безперервність – зумовлено тим, що виробничі процеси на підприємстві не повинні зупинятися, а постійно змінювати один одного. Окрім цього, можливість виникнення змін на підприємстві в результаті досягнення попередніх цілей, встановлення нових цілей, зміни можливостей підприємства, невизначеність зовнішнього середовища та імовірність виникнення непередбачуваних змін у ньому потребують постійної уваги до стратегічної діяльності. Цей принцип можна реалізувати за допомогою формування системи планів, що дасть змогу досягнути безперервної заміни одних розроблених планів іншими і охопити усі види виробничо-господарської діяльності взаємоузгодженими планами для конкретних часових періодів, а також внесення коректив відповідно до змін, які відбуваються у середовищі та у результаті перегляду очікуваних результатів;

- гнучкість – можливість коригування стратегічних планів. Це означає, що плани не є раз і назавжди складеними, стабільними, а мають враховувати й відображати зміни, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Тобто стратегічні плани повинні бути складені так, щоб можна було вносити корективи відповідно до непередбачуваних обставин, які можуть виникнути в майбутньому під час їхньої практичної реалізації;

- точність – необхідність враховувати у планах усю доступну для підприємства інформацію про умови внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності. Стратегічні плани мають бути конкретними і детальними на стільки, на скільки дозволяє рівень невизначеності ринкових умов;

- участь – залучення до процесу стратегічного планування працівників, відповідальних за результати функціонування підприємства й окремих структурних підрозділів. Обізнаність персоналу із особливостями стратегічного планування на підприємстві викликає довіру до запланованих цілей, знижує опір до впровадження стратегічних змін, створює та підтримує командний дух і зацікавленість працівників у їхній роботі та успіху підприємства, сприяє поліпшенню комунікації між персоналом і досягненню оперативного обміну інформацією всередині підприємства;

- первинність – вказує на те, що стратегічне планування повинно передувати майбутній виробничо-господарській діяльності підприємства. Загалом планування, як одна із функцій управління, передує виконанню інших функцій, зокрема, таких як організація, мотивація, облік, аналіз і контроль. Також стратегічне планування має бути основою для розроблення тактичних і оперативних планів;

- науковість – планування повинно базуватись на науково обґрунтованих розрахунках, забезпечувати узгодженість між станом внутрішнього та зовнішнього середовища, а також враховувати дію об'єктивних економічних законів розвитку, передовий досвід в галузі управління, досягнення науково-технічного прогресу;

- цілеспрямованість – обумовлює вибір перспективних цілей і встановлення їхньої ієрархії (стратегічних, тактичних і оперативних) під час розроблення стратегій і планів, що має бути спрямовано на досягнення основної мети діяльності підприємства;

- достовірність – наявність відповідної, об'єктивної, інформаційної бази для визначення стратегічних цілей і розрахунку планових показників;

- реальність – означає, що розроблені стратегічні плани повинні бути можливими для виконання та враховувати параметри внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

- багатоваріантність – розроблення кількох альтернативних варіантів плану для досягнення визначеної мети та стратегічних цілей, а потім вибір найкращого із усіх можливих. Наявність заздалегідь розроблених і обґрунтованих альтернатив також дозволяє швидко реагувати на зміни, які відбуваються у середовищі діяльності підприємства;

- адаптивність – вказує на те, що стратегічні плани мають враховувати особливості довгострокового періоду, в якому зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства характеризується невизначеністю, мінливістю і непередбачуваністю;

- системність – передбачає формування стратегій і розроблення системи планів для забезпечення взаємозв'язку всіх видів діяльності підприємства, що можна досягнути шляхом доповнення і деталізації стратегій чи стратегічних планів тактичними і оперативними планами;

- ефективність – спрямованість на забезпечення певного рівня прибутковості. Тобто

обґрунтування у планах раціонального використання усіх необхідних ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства при якомого нижчих витратах.

Кожен із цих принципів має певний вплив на ефективність стратегічного планування діяльності підприємства, тому їх дотримання сприяє досягненню визначених мети і цілей. Не менш важливе значення має систематизація та комплексний підхід до застосування принципів на усіх етапах процесу стратегічного планування. Вищенаведені принципи певною мірою доповнюють один одного, тому лише за умови своєчасного та доречного урахування їх усіх можна досягнути бажаних результатів у майбутньому.

**Висновки з проведеного дослідження.** Стратегічне планування відіграє важливу роль у визначенні напрямку розвитку підприємства, формуванні відповідних стратегій і виробленні рішень щодо розподілу необхідних ресурсів. Тобто стратегічне планування діяльності підприємства забезпечує: визначення місії, цілей та завдань розвитку в довгостроковій перспективі; створення передумов для впровадження стратегії за допомогою системи середньострокових та короткострокових планів; формування надійних умов для майбутнього сталого розвитку.

На вітчизняних підприємствах стратегічне планування необхідно здійснювати з використанням сучасних методик планування, адаптуючи їх до реалій національної економіки та урахуваючи галузеві особливості, що потребує подальших наукових досліджень.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
4. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент : учеб. Москва : Экономистъ, 2002. 416 с.
5. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика : монография. Москва : Генезис, 2001. 752 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
7. Кіашко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. № 3. Т. 1. С. 174-178.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : "Новий світ – 2000", 2006. 388 с.
9. Костецька Н. І., Лотиш О. Я. Економічна сутність стратегії підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики.* 2009. Випуск 251. Т. 4. С. 1045-1052.
10. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Випуск 4(51). С. 93-97.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 336 с.
12. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1991. 224 с.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / пер. с англ. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. Москва : Дело, 2001. 448 с.
15. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : "Новий світ – 2000", 2007. 268 с.
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
17. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1963. 466 p.

### References

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Translated from English, Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
2. Vasylenko, V.O. and Tkachenko, T.I. (2004), *Stratehichne upravlinnia pidprijemstvom* [Strategic management of the enterprise], tutorial, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 400 p.
3. Vikhanskiy, O.S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], textbook, Gardarika, Moscow, Russia, 296 p.
4. Zaytsev, L.G. and Sokolova, M.I. (2002), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management], textbook, Ekonomist, Moscow, Russia, 416 p.
5. Zub, A.T. and Loktionov, M.V. (2001), *Sistemnyy strategicheskij menedzhment: metodologija i praktika* [System strategic management: methodology and practice], monograph, Genезis, Moscow, Russia,

752 p.

6. Karlof, B. (1991), *Delovaia strategija* [Business strategy], Translated from English, Ekonomika, Moscow, Russia, 239 p.

7. Kiiashko, Ye.V. (2009), "Problems and necessity to implement strategic planning at enterprises in current conditions", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, Vol. 1, pp. 174-178.

8. Kovtun, O.I. (2006), *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy], tutorial, "Novyi svit – 2000", Lviv, Ukraine, 388 p.

9. Kostetska, N.I. and Lotysh, O.Ya. (2009), "The economic essence of enterprise strategy", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, Issue 251, Vol. 4, pp. 1045-1052.

10. Marakhovska, K.A. and Marakhovska, T.O. (2013), "Peculiarities of using foreign experience of strategic planning at Ukrainian enterprises", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Issue 4(51), pp. 93-97.

11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2001), *Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiia po debriam strategiy menedzhmenta* [Schools of strategy. Strategy safari: A guide tour through the wilds of strategic management], Translated from English, Piter, St.-Peterburg, Russia, 336 p.

12. Saaty, T.L. and Kearns, K.P. (1991), *Analiticheskoe planirovanie. Organizatsiia sistem* [Analytical planning. The organization of systems], Translated from English, Radio i sviaz, Moscow, Russia, 224 p.

13. Thompson, A.A and Strickland, A.J. (1998), *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of strategy development and implementation], high-school textbook, Translated from English, Banki i birzhi, YuNITI, Moscow, Russia, 576 p.

14. Fatkhutdinov, R.A. (2001), *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic management], textbook, Delo, Moscow, Russia, 448 p.

15. Shvaika, L.A. (2007), *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Planning an enterprise activity], tutorial, "Novyi svit – 2000", Lviv, Ukraine, 268 p.

16. Shershnova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine, 699 p.

17. Chandler, A.D. (1963), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, Cambridge, Great Britain, 466 p.