

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

DEFINING THE STAGES OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN THE CONTEXT OF ENTERPRISES' MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено значення стратегічного планування в системі управління діяльністю вітчизняних підприємств та встановлено, що якість та дієвість розроблених стратегічних рішень на підприємствах значною мірою залежать від ефективності стратегічного планування та механізму його впровадження. Розроблено модель впровадження стратегічного планування на підприємствах, який включає п'ять взаємопов'язаних етапів: проведення діагностичного аудиту стратегічного планування; обґрунтування необхідності впровадження; визначення етапів впровадження стратегічного планування; встановлення результатів від впровадження; визначення проблем впровадження стратегічного планування в систему управління діяльністю вітчизняних підприємств. Визначено, що від правильного застосування стратегічного планування в управлінні діяльністю підприємств можливо отримати організаційний, фінансовий та репутаційний ефекти. Досягнення перелічених результатів є гарантією стійкої конкурентної позиції підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. У статті визначено проблеми, які виникають під час впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах, здійснено їх класифікацію та запропоновано низку практичних рішень для їх виявлення та усунення.

Ключові слова: стратегічне планування, механізм впровадження стратегічного планування, етапи впровадження стратегічного планування, проблеми стратегічного планування, діяльність підприємств.

В статті досліджено значення стратегічного планування в системі управ-

лення діяльністю отечественных предприятий и установлено, что качество и действенность разработанных стратегических решений на предприятиях в значительной степени зависят от эффективности стратегического планирования и механизма его внедрения. Разработана модель внедрения стратегического планирования на предприятиях, включающая пять взаимосвязанных этапов: проведение диагностического аудита стратегического планирования; обоснование необходимости внедрения; определение этапов внедрения стратегического планирования; определение результатов от внедрения; определение проблем внедрения стратегического планирования в систему управления деятельностью отечественных предприятий. Определено, что от правильного применения стратегического планирования в управлении деятельностью предприятий можно получить организационный, финансовый и репутационный эффекты. Достижение перечисленных результатов является гарантией устойчивой конкурентной позиции предприятия как на внешнем, так и на внутреннем рынке. В статье определены проблемы, возникающие при внедрении стратегического планирования на отечественных предприятиях, осуществлена их классификация и предложен ряд практических решений для их идентификации и ликвидации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, механизм внедрения стратегического планирования, этапы внедрения стратегического планирования, проблемы стратегического планирования, деятельность предприятий.

УДК 338.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-30>

Котовська І.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Юрик Н.Є.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Kotovska Iryna

Ternopil Ivan Puluj National
Technical University

Yuryk Natalia

Ternopil Ivan Puluj National
Technical University

The research presented in this study has contributed to the knowledge of strategic management and theories of strategic planning implementation in general. The article discusses the role and importance of strategic planning for domestic enterprises. The study has enabled a better understanding of the mechanism of strategic planning implementation. The design and implementation of strategic planning and performance management is, therefore, an important issue for Ukrainian enterprises. In this article, we examine the mechanism of strategic planning implementation because of it largely depends the quality and effectiveness of strategic decisions on enterprises. The objective of this paper is to propose the methodology for the implementation of strategic plans in organizations through the prevention and, in its case, the definition and solution of the problems that frequently affect the implementation processes with many negative manifestations and harmful consequences. By elaborating the concept of implementation under the systems approach, five stages of these process have been identified: conducting a strategic planning diagnostic audit; justification of the need for strategic planning implementation of on the companies' management system; determining the stages of strategic planning implementation; determining of results from implementation; identification and elimination of the main problems of strategic planning implementation in the management system of domestic enterprises. The evidence from this study suggests three types of effect that can be obtain from strategic planning implementation: the organizational, the financial and the reputational one. The achievement of the above-mentioned core results is a guarantee of strong competitive position of the company on external and internal markets. The article aims to highlight the problems that may arise in the process of strategic planning implementing. The consequent analysis of each kind of them has permitted the development of a methodology for their prevention, identification and solution to assure an effective and efficient implementation process.

Key words: strategic planning, mechanism of strategic planning implementation, stages of strategic planning implementation, strategic planning problems, activity of enterprises.

Постановка проблеми. Посилення впливу ринкових механізмів як регуляторів відносин між господарюючими суб'єктами розкрило домінуючу роль стратегічного планування в діяльності українських компаній. У ринковій економіці стратегічне планування стає однією з найважливіших управлінських функцій підприємств, оскільки розвиток бізнесу передбачає прийняття багатьох рішень

щодо способу розширення діяльності, а створення стратегічного плану є ключовим складником планування зростання. Проте в практиці вітчизняних суб'єктів господарювання стратегічне планування ще неналежно поширене, першопричиною цього є насамперед те, що ця функція є досить новою, проблеми стратегічного планування вивчено неповністю. Проте в умовах сьогодення, які вимагають

від усіх учасників ринку нових управлінських рішень, спрямованих на довготермінову перспективу, важливим елементом управління стає саме стратегічне планування. Крім того, використання стратегічного планування дає змогу підготувати реалістичне бачення майбутнього бізнесу і, таким чином, максимально підвищити потенціал бізнесу для зростання. Тому особливе місце посідають питання реалізації механізму стратегічного планування в практичній діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових дослідженнях змістовно обґрунтовано необхідність використання стратегічного планування діяльності підприємств. На особливу увагу заслуговують наукові праці зарубіжних дослідників Р. Акоффа, І. Ансоффа [1], П. Друкера, К. Кінга [2], Д. Кліланда, Г. Мінцберга [3], М. Портера, А. Томпсона, Є. Уткіна, А. Чендлера та українських: О. Кузьміна, О. Мельник, А. Міщенко, С. Оборської, В. Пастуховай, З. Шершньової. Проте деякі напрями залишаються все ще не вирішеними.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення методики з успішного впровадження та реалізації стратегічного планування в діяльності вітчизняних підприємств, яка враховуватиме як закордонні досягнення, так і реалії підприємств України. Тобто йдеться про створення комбінованої методики, пристосованої до українських ринкових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Механізм стратегічного планування підприємств повинен базуватися на основі методів, прийомів, підходів, які передусім є загальними і незалежними від функціонування підприємства, а також розвиваються з урахуванням особливостей конкретного підприємства та сфери його функціонування.

Упровадження ефективного стратегічного планування у системі управління діяльністю підприємств охоплює низку етапів, які слід детально розглянути та проаналізувати:

1) проведення діагностичного аудиту стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства;

2) обґрунтування необхідності впровадження стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства;

3) визначення стадій упровадження стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства;

4) визначення результатів впровадження стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства;

5) визначення проблем упровадження стратегічного планування в систему управління діяльністю вітчизняних підприємств (рис. 1).

Розглянемо кожен із наведених етапів детально. Отже, перший етап – проведення діагностичного аудиту передбачає ознайомлення з об'єктом діяльності загалом та робочими

процесами зокрема. Основне завдання даного етапу – встановити відповідність наявної системи планування діяльності підприємства вимогам сучасної системи стратегічного планування та проведення семінару (навчання) для працівників із метою донесення до них інформації про вагомість стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств та практичних рекомендацій щодо його впровадження.

Під час діагностування аудитор буде розробляти матрицю стратегічного планування на підприємстві (табл. 1). Результати свого дослідження він подаватиме у вигляді звіту та презентації, де вказуватимуться: оцінка стратегічного планування на підприємстві з урахуванням усіх елементів у вигляді діаграми (рис. 2), рекомендації щодо його вдосконалення, доопрацювання, план-графік майбутніх робіт, а також експертний висновок.

Наступний, не менш важливий етап – обґрунтування необхідності впровадження стратегічного планування. Рішення про впровадження стратегічного планування в існуючу систему управління підприємством є відповідальним кроком керівництва, причин такого рішення може бути декілька: криза бізнесу, глобальна конкуренція, нове керівництво, розширення меж бізнесу, усвідомлення необхідності стратегічного планування діяльності підприємства та ін.

Однією з передумов рішення про впровадження стратегічного планування діяльності підприємства є правильне встановлення того, кому потрібне стратегічне планування, тобто визначення зацікавлених сторін. Нами визначено три типи зацікавлених сторін: власники підприємства, працівники та партнери, кожен із них зможе отримати свої переваги:

1. Саме підприємство, його власники – встановлення специфіки бізнесу, можливість опиратися на наявний потенціал, уникнення частоті зміни пріоритетів та перегляду принципів рішень, механізм моніторингу, контролю стратегії, а також її передбачуваність.

2. Працівники підприємства – отримують зрозумілі перспективи кар'єрного росту, зменшення конфліктів у роботі, задоволення від результатів роботи, наявність чітких критеріїв під час установалення винагороди.

3. Партнери – можливість довготермінового партнерства, зменшення втрат від ризиків.

Під час упровадження стратегічного планування у діяльність вітчизняних підприємств слід пам'ятати про його тісний зв'язок з існуючою на підприємстві системою менеджменту, тому етап визначення стадій упровадження передусім передбачає встановлення чіткої черговості кроків:

1) Розроблення основної документації (регламенту впровадження стратегічного планування у систему управління діяльністю підприємства).



Рис. 1. Модель упровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах

2) Формування стратегічної політики.

3) Формування команди та розроблення організаційної структури управління підприємством.

У рамках кожного з перелічених кроків виділимо необхідні процедури. Отже, розроблення документації передбачає розроблення інструкцій стратегічного планування, де будуть визначені терміни та межі застосування, відбуватиметься організація

поточної взаємодії (розподіл функцій, обов'язків, відповідальності персоналу у сфері стратегічного планування; описання порядку здійснення стратегічного планування на підприємстві; визначення типової документації; внутрішній аудит), організація бюджетування та планування (визначення необхідних ресурсів: фінансових, організаційних). Окрім того, розроблення регламенту

Матриця стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства

Рівень	Елементи оцінювання стану стратегічного планування (СП) в контексті управління діяльністю підприємства (УДП)				
	Поточний стан СП у контексті УДП	Структура впровадження СП у систему УДП	Організація взаємозв'язку на підприємстві під час впровадження СП в систему УДП	Інформаційна система для забезпечення реалізації СП у контексті УДП	Мотивація щодо здійснення СП у контексті УДП
0	Немає СП	На підприємстві ніхто не займається впровадженням та реалізацією СП діяльності	Немає ніяких контактів	Дані для планування діяльності підприємства не збираються, оскільки немає відповідної інформаційної системи	СП не мотивується
1	Існує, але умовно, не зафіксовано у письмовій формі	СП входить в обов'язки лінійного менеджера з обмеженими можливостями та впливом	Неофіційні контакти між менеджерами різних рівнів та іншими працівниками підприємства	Лінійний менеджер складає звіти щодо здійснення СП в УДП для внутрішнього користування у своєму підрозділі	Використовуються неофіційні контакти для мотивування здійснення СП
2	СП впроваджене керівництвом, але офіційно неприйняте (не задеклароване)	Немає чіткої посади менеджера зі СП, який би був підзвітний певному керівнику	Зв'язок відбувається через менеджерів, які відповідають за СП діяльності на підприємстві	Менеджер, відповідальний за впровадження СП у систему УДП, складає вищезазначені звіти, які будуть використані для розроблення бюджетів	Навчання невеликої кількості (кількох) визначених працівників із метою подальшої популяризації СП
3	Офіційно впроваджене СП, але зацікавленості з боку вищого керівництва немає	Введення посади менеджера зі СП	Менеджер зі СП є основним каналом взаємозв'язку	Менеджер зі СП готує вищезазначені звіти по всіх підрозділах підприємства	Програма підвищення обізнаності для персоналу, регулярні семінари з метою популяризації СП
4	СП підтримується вищим керівництвом як спосіб досягнення загальної стратегії	СП повністю інтегроване у систему менеджменту на підприємстві	Офіційні та неофіційні канали взаємозв'язку використовуються менеджерами зі СП і персоналом на всіх рівнях	Існує цілісна система СП у контексті УДП, яка повністю охоплює процес СП, – від цілевстановлення до реалізації стратегії	Інформування трудово-го колективу про результати впровадження та реалізації СП у систему УДП

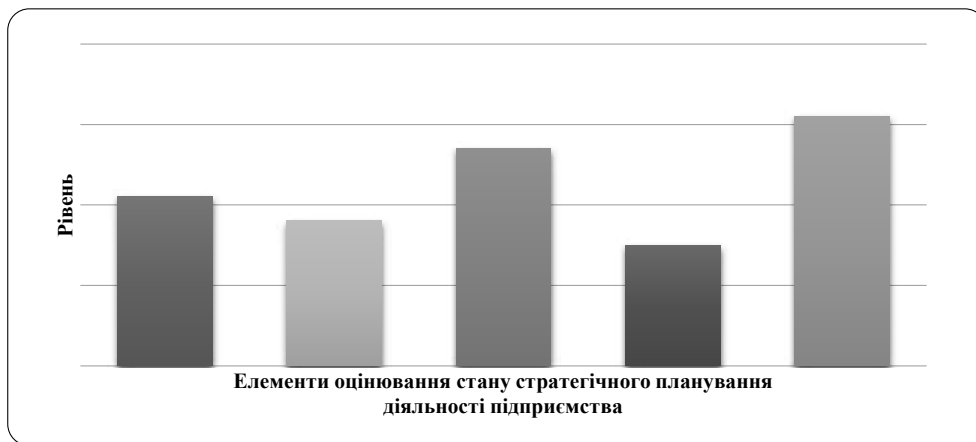
передбачатиме формування положення про відділ зі стратегічного планування, визначення посадових інструкцій менеджерів зі стратегічного планування, положення про систему мотивації працівників підприємства щодо здійснення стратегічного планування діяльності, положення про моніторинг стратегічного планування та ін.

Під час формування стратегічної політики потрібно передусім орієнтуватися на характер діяльності та розміри підприємства, що, безперечно, накладають свої відбитки на процес стратегічного планування. Стратегічна політика підприємства повинна передбачати безперервний перегляд стратегічних цілей та завдань та забезпечувати доступ до інформаційних та інших ресурсів із метою досягнення цих цілей і завдань.

З уведенням стратегічного планування в управлінську діяльність підприємства вимоги до

кваліфікації персоналу підвищуються. З огляду на це, доцільно впровадити систему підвищення кадрової кваліфікації, метою якої буде оцінка її рівня якості, рівня підготовки персоналу. Така система роботи з персоналом повинна стати підґрунтям для підвищення якості трудових ресурсів, чого, своєю чергою, вимагає процес впровадження стратегічного планування діяльності підприємства.

Упровадження стратегічного планування в структуру управління діяльністю підприємства передбачає важку, багатосторонню управлінську роботу, яка вимагає високих професійних навичок, умінь, знань. Виходячи з цього, під час упровадження стратегічного планування діяльності підприємств однією з головних проблем керівництва буде формування команди шляхом залучення нових співробітників або використання досвіду



- 1 – Поточний стан стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства.
- 2 – Структура впровадження стратегічного планування в систему управління діяльністю підприємства.
- 3 – Організація взаємозв'язку на підприємстві під час впровадження стратегічного планування в систему управління діяльністю підприємства.
- 4 – Інформаційна система для забезпечення реалізації стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства.
- 5 – Мотивація щодо здійснення стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства.

Рис. 2. Висновки діагностичного аудиту за елементами оцінювання

вже існуючих. На даному етапі важливу роль відіграє ефективне управління кадровим потенціалом і знаннями в галузі стратегічного планування, що передбачає розподіл функцій, обов'язків, відповідальності персоналу, підвищення вимог до кваліфікації персоналу, встановлення порядку навчання і підвищення кваліфікації тощо. Навіть за наявності кваліфікованого кадрового потенціалу важливо використовувати послуги, що пропонують зовнішні консультанти.

Отже, якісний склад команди є першочерговим завданням керівництва. Очевидно, що створення нової команди на підприємстві призведе до певних змін в організаційній структурі компанії. Тобто впровадження стратегічного планування передбачає корективи та модернізацію організаційної структури управління підприємством.

Під час впровадження чогось нового на підприємстві керівництво, звичайно, планує отримати певний результат, ефект. Наслідками правильного застосування стратегічного планування управління діяльністю підприємств є:

1. Організаційний наслідок:

- ефективне управління підприємством;
- оптимізація виробничого циклу;
- підвищення рівня загальної керованості компанії.

2. Фінансовий наслідок:

- поліпшення фінансових показників діяльності компанії;
- забезпечення прозорості фінансової звітності підприємства;
- можливість додаткового залучення інвестицій.

3. Репутаційний наслідок:

- поліпшення іміджевої привабливості;
- збільшення кількості потенційних клієнтів тощо.

Досягнення перелічених результатів є гарантією стійкої конкурентної позиції підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Однак часто навіть за правильно спланованого впровадження стратегічного планування часто очікуваного ефекту можна не досягти. Це може бути зумовлено низкою причин, так званих проблем впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. Проведений у результаті дослідження аналіз наукових публікацій дав системне уявлення про впровадження стратегічного планування на практиці. Так, дані публікації [7] свідчать, що 65% усіх стратегічних планів зазнають невдач, а 97% втілюються неправильно; за іншими даними [6], лише 19% стратегічних планів забезпечують досягнення певних цілей. Є багато пояснень такої тенденції, зокрема у [6] зазначають, що 85% компаній менше однієї години на місяць витрачають на вирішення питань, які стосуються стратегії компанії; 60% компаній не пов'язують стратегічні пріоритети з бюджетом; 95% працівників не розуміють, що таке стратегія, не знають тих цілей, на досягнення яких повинна бути спрямована їхня праця.

З огляду на це, наступним кроком будуть ідентифікація та ліквідація проблем, що виникають під час впровадження та здійснення стратегічного планування діяльності підприємства. Наведемо приклад найпоширеніших із них:

– поганий підбір кадрів. Це спричинено тим, що керівництво не приділяє достатньої уваги даному питанню. Запобігти цьому можна шляхом ретельного підбору кожного члена планової групи, постановки їх позиціонування на успішну реалізацію стратегії;

– сприйняття стратегічного планування як події, а не процесу. Багато менеджерів відносяться до даного виду діяльності як до чогось швидкоплиного, з позиції чим швидше – тим краще [5], але успіху можна досягти лише за розуміння того, що стратегічне планування є невід’ємною частиною функціонування бізнесу;

– ігнорування питання термінів та брак часу для стратегічного планування. Причиною таких проблем є бажання керівників якомога швидше завершити процес стратегічного планування. Як наслідок, отримують рішення, позбавлені стратегічного мислення, та неефективну стратегію. Щоб запобігти цьому, слід виділяти достатньо часу для стратегічного планування;

– відсутність відповідної освіти (знань) у членів планової команди. Результатом цього є нерозуміння працівниками завдань та вимог, які висувуються до них, а це, своєю чергою, серйозно впливає на продуктивність. Для підвищення рівня знань працівників потрібно проводити семінари зі стратегічного планування, ознайомлювати їх із міні-стратегічними планами, що дасть змогу розвивати стратегічне мислення учасників групи, яке потім буде використане у реальній ситуації на реальному підприємстві;

– незалучення до планової роботи працівників інших, не планових відділів підприємства, таке відношення спричиняє втрату ентузіазму у працівників, усунути це можна наданням можливості висловити власну думку;

– збереження стратегії в таємниці, коли топ-менеджери не розголошують стратегії, таким чином, утрачається можливість отримання допомоги від інших працівників, вони не знатимуть, заради чого працюють;

– проблема опору змінам, яку можна подолати шляхом колективного обговорення проблем, внесення пропозицій працівниками всіх ланок щодо вирішення цих проблем, їх бачення;

– небажання переглядати план, вносити до нього корективи. Часто, розробивши стратегічний план, керівництво не вважає за необхідне щось міняти, а в мінливому сучасному середовищі лише вчасні корективи допоможуть бути готовим до змін;

– стратегічний план не пов’язують із бюджетом, як наслідок, кошти на стратегію не виділяються, проте під час розроблення стратегічного плану оцінка необхідних ресурсів є обов’язковою;

– виконання всієї роботи власником. Вирішенням цього може стати запрошення зовнішніх консультантів

для проведення сесій стратегічного планування. Стратегічні сесії полягають у роботі консультантів з управлінською командою підприємства з метою вирішення стратегічних завдань компанії;

– проведення сесій стратегічного планування в офісі, на підприємстві. Це є негативним з позиції того, що через різного роду відволікання порушується концентрація уваги, страждає якість дискусії. Правильним рішенням у цій ситуації може бути проведення сесій на нейтральній території, за межами підприємства.

Наведені вище проблеми можна вважати типовими, які характерні не лише для підприємств досліджуваної галузі, а й для інших промислових підприємств.

А. Газарян зазначає, що якщо проблема є, її необхідно вирішити, тому що проблема – це те, що саме собою не вирішується, але щоб розв’язати її, треба спочатку правильно побачити [4, с. 22]. Проте слід зазначити, що для ґрунтовного розуміння та вирішення даних проблем у вітчизняній науці недостатнім є рівень їх розгляду: замість комплексного він носить фрагментарний характер. Із метою уникнення даного недоліку вважаємо доцільним здійснити класифікацію проблем, що виникають під час упровадження та здійснення стратегічного планування на вітчизняних підприємствах:

1. Залежно від оточення, що зумовлює створення проблеми:

– зовнішні – дані проблеми виникають через негативний вплив навколишнього середовища, тобто керівництво підприємства не має прямого впливу на них;

– внутрішні – виникнення яких спричинене впливом та діяльністю самого підприємства.

2. Залежно від галузі виявлення та ідентифікації проблеми:

– теоретичні – на створення такого виду проблем впливають неправильно підібрані методологія та інструментарій, які використовуються на підприємстві;

– практичні – пов’язані з практичною діяльністю компанії.

3. Залежно від сфери прояву проблем:

– кадрові – є причиною недостатньої участі працівників у процесі стратегічного планування;

– пізнавальні – зумовлені відсутністю знань, уміння та досвіду учасників у даній галузі управління;

– ресурсні – вмотивовані недостатністю різного виду ресурсів: часових, фінансових, інформаційних та ін.;

– культурні та осередкові – на появу проблем такого виду прямо впливають організаційна структура управління підприємством, етап життєвого циклу підприємства та корпоративне управління.

4. Залежно від фактору часу:

– перспективні;

- існуючі;
- затухаючі;
- минулі.

Правильне визначення проблем передбачає чітке виділення з усієї сукупності тих обставин, які спричинили певний дискомфорт та є певною мірою керованими. У ході вивчення таких проблем стає очевидним їх вирішення. А проблема, розв'язання якої відоме, – це вже не проблема, а просто робота, яку треба виконати [4, с. 24].

Для запобігання та ліквідації проблем, що виникають під час упровадження та реалізації стратегічного планування на вітчизняних підприємствах, слід забезпечити його ефективне методичне, ресурсне, організаційне та законодавче підґрунтя. Це передбачає дотримання науковості, реальності стратегічного планування, наявності відповідного кадрового, фінансового, інформаційного забезпечення, організацій, структур, інститутів, а також підтримку відповідним законодавством.

Висновки з проведеного дослідження.

Ефективна діяльність і розвиток вітчизняних підприємств неможливі без використання стратегічного планування в системі управління діяльністю. Стратегічне планування покликане формувати перспективи діяльності підприємств, конкретизувати шляхи та напрями розвитку, реалізовувати довгострокові цілі. Якість та дієвість розроблених стратегічних рішень на підприємствах значною мірою залежать від ефективності стратегічного планування та механізму його впровадження. Впровадження стратегічного планування в структуру управління діяльністю підприємства – складна, багатостороння робота. Запропонована у статті модель упровадження стратегічного планування, що включає п'ять взаємопов'язаних етапів: проведення діагностичного аудиту стратегічного планування; обґрунтування необхідності впровадження; визначення етапів впровадження стратегічного планування; встановлення результатів від упровадження; визначення проблем упровадження стратегічного планування в систему

управління діяльністю вітчизняних підприємств дасть змогу спростити впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ackoff R.L. A Concept of Corporate Planning. Wiley Interscience, New York, 1970.
2. King W.R., Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. New York, NY, 1976.
3. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York, 1994.
4. Газарян А. Методологические основы стратегического планирования. Бишкек : ОФЦИР, 2003. 72 с.
5. Офіційний сайт. Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants. URL : www.birnbaumassociates.com (дата звернення: 20.01.2020).
6. Офіційний сайт. The Higher Ed CIO. URL : www.blog.thehigheredcio.com (дата звернення: 20.01.2020).
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

REFERENCES:

1. Ackoff, R. L. (1970) A Concept of Corporate Planning. Wiley Interscience, New York.
2. King W.R., Cleland D.J. (1976) Strategic Planning and Policy. New York.
3. Mintzberg, H. (1994) The rise and fall of strategic planning. New York.
4. Hazarian, Artashes (2003). Metodolohycheskye osnovy stratehicheskoho planirovaniya [Methodological foundations of strategic planning]. Byshkek, OFTsYR (in Russian).
5. Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants. URL: <http://www.birnbaumassociates.com> (accessed 20 January 2020).
6. The Higher Ed CIO. URL: <http://www.blog.thehigheredcio.com> (accessed 20 January 2020).
7. Pastukhova V.V. (2002). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist [Strategic enterprise management: philosophy, politics, efficiency]. Kyiv, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)