

УДК 338:65.01

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.4.27>

Н. В. ШАНДОВА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-6278-1143

Т. Ю. РЕДЬКИНА

Херсонський національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В статті, з метою обґрунтування ролі стратегічного планування підприємницької діяльності, окреслено умови, що сприяли формуванню нових механізмів вирішення завдань розвитку підприємств і забезпечили перехід від традиційних форм управління до нових, заснованих на застосуванні інноваційних технологій планування.

На основі узагальнення напрямів закордонних й вітчизняних теоретичних досліджень поняття «стратегічне планування» встановлено, що основними аспектами стратегічного планування є: довгостроковий характер планування, заснований на розробці перспективних цілей, стратегічних сценаріях; стратегічний план або стратегія розвитку як основний результат процесу планування; системний характер планування, який забезпечує цілісність і комплексність елементів стратегічного планування. Уточнено сутність «стратегічного планування підприємницької діяльності», що в межах підприємницької діяльності, адаптуючись до сучасної економіки знань і інформатизації, змінюється через зміни самої підприємницької діяльності.

Проведене дослідження визначення «стратегічне планування підприємницької діяльності» як безперервного процесу аналізу, прогнозування, розробки стратегії досягнення бажаного стану, що включає оптимальний прогнозний розподіл ресурсів для максимального досягнення цілей у мінливих і високо ризикованих умовах зовнішнього середовища, пояснює урахування технологій прогнозного і сценарного підходів та формує підстави для уточнення специфіки, факторів і структури елементів стратегічного планування.

На основі процесного підходу визначено структурні елементи стратегічного планування у вигляді: ресурсів, необхідних для організації стратегічного планування, як залучених ззовні, так і вилучених із господарського обороту; результатів практичної реалізації стратегічного планування; зв'язків, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень стосовно здійснення стратегічного планування. Доведено, що стратегічне планування підприємницької діяльності як процес предствляє собою комплекс взаємопов'язаних компонент застосовуваної прогнозно технології та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування.

Ключові слова: стратегічне планування, підприємницька діяльність, управлінські рішення, невизначеність, ресурси, управління.

Н. В. ШАНДОВА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-6278-1143

Т. Ю. РЕДЬКИНА

Херсонський національний технічний університет

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье, с целью обоснования роли стратегического планирования предпринимательской деятельности, очерчены условия, которые содействовали формированию новых механизмов решения задач развития предприятий и обеспечили переход от традиционных форм управления к новым, основанным на применении инновационных технологий планирования.

На основе обобщения направлений зарубежных и отечественных теоретических исследований понятия «стратегическое планирование» установлено, что основными аспектами стратегического планирования являются: долгосрочный характер планирования, основанный на разработке перспективных целей, стратегических сценариях; стратегический план или стратегия развития как основной результат процесса планирования; системный характер планирования, который обеспечивает целостность и комплексность элементов стратегического планирования. Уточнена сущность понятия «стратегическое планирование предпринимательской деятельности», которое, адаптируясь к современной экономике знаний и информатизации, в пределах предпринимательской деятельности меняется из-за изменения самой предпринимательской деятельности.

Проведенное исследование определения «стратегическое планирование предпринимательской деятельности» позволило определить его как непрерывный процесс анализа, прогнозирования, разработки стратегии достижения желательного состояния предпринимательской структуры, включающий оптимальное прогнозное распределение ресурсов для максимального достижения целей в изменчивых и высокорискованных условиях внешней среды, и обосновать использование технологий прогнозного и сценарного подходов, что сформировало основу для уточнения специфики, факторов и структуры элементов стратегического планирования.

На основе процессного подхода определены структурные элементы стратегического планирования в виде: ресурсов, необходимых для организации стратегического планирования, как привлеченных извне, так и изъятых из хозяйственного оборота; результатов практической реализации стратегического планирования; связей, которые возникают в процессе принятия управленческих решений относительно осуществления стратегического планирования. Установлено, что стратегическое планирование предпринимательской деятельности как процесс представляет собой комплекс взаимосвязанных компонент применяемой прогнозной технологии и факторов внешней и внутренней среды функционирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, предпринимательская деятельность, управленческие решения, неопределенность, ресурсы, управление.

N. V. SHANDOVA

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-0002-6278-1143

T. Yu. REDKINA

Kherson National Technical University

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

The article substantiates the role of strategic planning of entrepreneurial activity, outlines the conditions that contributed to the formation of new mechanisms for solving the problems of enterprise development and ensured the transition from traditional forms of management to new ones based on the use of innovative planning technologies.

Based on the generalization of the directions of foreign and domestic theoretical studies of the concept of "strategic planning", it has been established that the main aspects of strategic planning are: long-term planning based on the development of long-term goals, strategic scenarios; strategic plan or development strategy as the main result of the planning process; the systemic nature of planning, which ensures the integrity and complexity of the elements of strategic planning. The essence of the concept of "strategic planning of entrepreneurial activity" has been clarified, which, while adapting to the modern economy of knowledge and informatization, changes within the framework of entrepreneurial activity due to changes in entrepreneurial activity itself.

The study of the definition of "strategic planning of entrepreneurial activity" made it possible to define it as a continuous process of analysis, forecasting, and development of a strategy for achieving the desired state of the entrepreneurial structure, including the optimal predictive allocation of resources to maximize the achievement of goals in a changeable and high-risk environment, and substantiate the use of predictive and scenario approaches, which formed the basis for clarifying the specifics, factors and structure of elements of strategic planning.

On the basis of the process approach, the structural elements of strategic planning are determined in the form of: the resources necessary for the organization of strategic planning, both attracted from outside and withdrawn from economic circulation; the results of the practical implementation of strategic planning; connections that arise in the process of making management decisions regarding the implementation of strategic planning. It has been established that strategic planning of entrepreneurial activity as a process is a complex of interrelated components of the applied predictive technology and factors of the external and internal environment of functioning.

Key words: strategic planning, entrepreneurial activity, management decisions, uncertainty, resources, management.

Постановка проблеми

Наростаюча складність зовнішнього середовища, невизначеність вибору і реалізації стратегії в сучасних умовах ведення бізнесу підсилює залежність розвитку підприємств від ефективності обраної стратегії. Через невизначеність зовнішнього середовища, що підсилюється глобальними змінами в промисловому виробництві, операційними, фінансовими та соціальними наслідками які викликані пандемією Covid-19, дуже складно повно передбачити майбутній стан підприємства та побудувати

вектор стратегічних рішень, що забезпечить досягнення визначених цілей та збільшення конкурентних переваг.

До факторів, що виявилися поштовхом до зростання ролі стратегічного планування в управлінні розвитком підприємства віднесемо наступні.

По-перше, умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються тенденціями до скорочення фінансових ресурсів. За даними Державної служби статистики [8], фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств в Україні за січень-березень 2020 року становив 4,9 млрд. грн. збитку, частка збиткових підприємств за цей період зросла до 40,8%. В цілому, збиткових підприємств за даний період побільшало на 13,6%.

По-друге, пандемія «Covid-19» вплинула на попит і пропозицію на промислових ринках – падіння попиту, розриви виробничо-збутових ланцюгів призвели до проблем, пов'язаних із доступністю сировини і комплектуючих, падінням цін на енергоносії, що вимушує підприємства адаптуватися до мінливої ситуації в режимі реального часу шляхом зміни існуючих економічних моделей.

По-третє, епоха «пост-Covid-19» розставила нові пріоритети в системі цінностей, на які покладаються технологи дизайну і реалізації стратегічного планування. На думку більшості експертів, такі якості, як фінансово-економічна доступність, інноваційність і підготовленість до запуску тепер не є найважливішими в оцінці проєктів. У довгостроковій перспективі першорядне значення набувають такі параметри, як екологічна та соціальна віддача від діяльності об'єкта, а також стійкість до можливих надзвичайних подій і шоків.

По-четверте, підприємницькі структури готуються до майбутнього, в якому дистанційна робота отримає більш широке застосування у порівнянні з традиційною роботою на закріпленому місці. За даними аудиторської компанії PWC, що надає аудиторські та консультативні послуги компаніям різних галузей, технологічні компанії з великою вірогідністю скоротять площі своєї нерухомості (38% у порівнянні з 26% для інших секторів), а 55% планують зробити віддалену роботу постійною для всіх посад, для яких це можливо.

Окреслені умови акцентують увагу на завданнях, які можна вирішити шляхом застосування превентивних методів, основаних на прогнозованих припущеннях щодо зміни ринкової ситуації на товарних ринках, що входять в сферу інтересів підприємства, а також на пошуку і реалізації дій, які можуть нівелювати негативні наслідки змін і зміцнити позитивні. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні нових механізмів вирішення завдань розвитку підприємств, які б забезпечили перехід від традиційних форм управління до нових, заснованих на застосуванні інноваційних технологій планування і дозволяли надавати оцінку факторам ризику виникнення проблемних ситуацій і ступеню їх наслідків на різних горизонтах планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ретроспективний аналіз наукових досліджень дозволяє констатувати, що питанням формування та розвитку концепції стратегічного планування присвячено багато робіт закордонних і вітчизняних науковців: І. Ансоффа, Р. Акоффа, В. Диканя, В. Зубенка, О. Маковоза, І. Токмакової, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, А. Томпсона, Дж. Стрікленда, Д. Шенделя, Ч. Хофера, З. Шершньової та ін. В опублікованих працях розглянуто ключові аспекти сутності, ролі і функцій стратегічного планування корпоративних структур, питання аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, рушійних механізмів стратегічних змін, разом з тим потребують дослідження аспекти реалізації стратегічного планування діяльності підприємницьких структур.

Формулювання мети дослідження

Метою статі є дослідження сутності та проблем організації стратегічного планування діяльності підприємницьких структур.

Викладення матеріалу дослідження

Стратегічне планування діяльності підприємства є однією з основних функцій стратегічного управління, головним призначенням якого є розробка і впровадження стратегії. Аналізуючи закордонні та вітчизняні школи управління необхідно відзначити, що поняття «планування» розвиваючись охопило стратегічне, операційне, фінансове планування, план виробництва і план продаж та інші види планів. Планування дозволяє знизити невизначеність і підготувати підприємство для реакції на різні фактори при різних сценаріях розвитку подій.

Визначаючи дефініцію «стратегічне планування» дослідники використовують різні підходи.

І. Ансофф, якого називають «батьком стратегічного планування», припустив, що оточуюче середовище підприємства змінюється іноді несподівано, через що стратегічне прогнозування та планування стає утрудненим. В своїх роботах І. Ансофф показав складність і динамізм оточуючого середовища, важливість змінних, що заважають плануванню. Розглядаючи стратегічне планування як аналітичний результат, в якому використовуються економічні і технологічні змінні, науковець наголошував, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, і

відрізняв його від стратегічного менеджменту, який пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій. [2].

Розвиваючи теорію І. Ансоффа в області планування в умовах дефіциту ресурсів Д. Шендель і Ч. Хофер розглядають планування як процес двостороннього зворотного зв'язку, в якому стратегії взаємодії з ринком і постачальниками взаємопов'язані. Дослідники також приділяють увагу необхідності планування персоналу і виду організаційної структури компанії [17].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі вказують, що «стратегічне планування представляє собою набір дій і рішень, що приймаються керівниками, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги організаціям досягти власних цілей [6], але поза увагою науковців залишаються аспекти впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процес формування і вибору стратегічних цілей. Аналогічної думки дотримується З. Шершньова, розглядаючи стратегічне планування «як систематизовані, та більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, які спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм» [13].

Ф. Котлер підкреслює фундаментальну роль стратегічного планування для всіх інших видів планування в компанії, і трактує його як управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, їх потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу [5].

Президент Цюріхської школи бізнесу П. Лоранж розуміє стратегічне планування як інструмент, що допомагає в прийнятті управлінських рішень і об'єднує чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення [16].

Р. Акофф вводить поняття партисипативного планування, виділяючи його як найбільш відповідне інтересам акціонерів. Під партисипативним плануванням він розуміє «пряме залучення в процес планування всіх тих, кого воно безпосередньо торкається» і відзначає, що ціль планування укладається не в вирішенні проблеми поліпшення якості життя інших, а в тому, як надати їм можливість зробити це для себе, і постійно вчитися робити це більш ефективно. Ученим розроблена класифікація планування по видах його орієнтації: реактивна (орієнтація на минуле); інактивна (орієнтація на сьогоднішній день); преактивна (орієнтація на майбутнє); інтерактивна (орієнтація на взаємодію) [1].

Американські автори А. Дюбрин, Р. Айреланд і Дж. Вільяме визначають стратегічне планування як процес розподілу ресурсів для досягнення фірмою поточних і перспективних цілей і завдань в умовах швидко мінливого і конкуруючого ділового оточення [14].

Науковці У. Кінг і Д. Кліланд стверджують, що стратегічне планування в загальному випадку представляє собою процес визначення цілей організації (соціально-господарської структури) і їх змін, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення, і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів [4].

Д. Хан трактує стратегічне планування як планування досягнення цілей, в ході якого визначають в довгостроковому плані структуру і обсяги продуктово-асортиментної програми, а також структуру і обсяги потенціалу, необхідного для виробництва і реалізації продукції [10].

Г. Мінцберг розглядає стратегічне планування як процес «5P» - план (plan), зразок, модель, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) і відволікаючий маневр (ploy), і представляє цей процес, як основане на ментальному процесі планування перетворень на основі прогнозування, регулювання і застосування їх до досягнення стратегічних цілей з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища [7].

Вітчизняні науковці В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмакова також визначають стратегічне планування як управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей [3].

Наведене різноманіття напрямів дослідження поняття «стратегічне планування» показало, що стратегічне планування пов'язане з визначенням довгострокових цілей і завдань, розподілом ресурсів і прийняттям плану послідовних дій по досягненню цілей. Стратегічне планування є найбільш ефективним, коли формує прогнози зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, застосовує сценарний підхід до оцінки цих змін [12]. Основними аспектами стратегічного планування є: довгостроковий характер планування, заснований на розробці перспективних цілей, стратегічних сценаріях; стратегічний план або стратегія розвитку як основний результат процесу планування; системний характер планування, який забезпечує цілісність і комплексність елементів стратегічного планування.

Однак ряд закордонних авторів, серед яких Т. Пітерс і Р. Уотерман мол. [9], а також Г. Мінцберг та Дж. Куїнн [7], не заперечуючи важливості здійснення стратегічного планування, відзначають зниження ефективності такого планування в сучасних швидко мінливих умовах при його некоректному застосуванні або при відсутності стимулів його реалізації. Деякі автори [15, 17, 19] відзначають нерозвиненість механізмів стратегічного планування й непопулярність використання конкретних його

методик у діяльності суб'єктів підприємництва, і зокрема, малого й середнього бізнесу, визнаючи при цьому важливість і необхідність його здійснення такими бізнес-структурами.

Порівняння тлумачень поняття «стратегічне планування», яке більше асоціюється з корпоративним управлінням, дозволяє припустити, що в межах підприємницької діяльності механізм стратегічного планування, адаптуючись до сучасної економіки знань і інформатизації, потребує певних змін через зміни самої підприємницької діяльності. Зміни підприємницької діяльності відбуваються у побудові бізнес-процесів, моделях ринкової поведінки, впровадженні у свою діяльність досягнень інформаційних технологій, застосуванні нових форм планування, методів фінансування суб'єктів підприємництва та ін. На основі узагальнення вищенаведених визначень, під «стратегічним плануванням підприємницької діяльності» будемо розуміти безперервний процес аналізу, прогнозування, розробки стратегії досягнення бажаного стану, що включає оптимальний прогнозний розподіл ресурсів для максимального досягнення цілей у мінливих і високо ризикованих умовах зовнішнього середовища, при цьому результатом є розроблений план реалізації стратегії розвитку, в якому відображаються конкретні показники, що характеризують стан підприємства в процесі досягнення поставлених цілей. Оптимальний розподіл ресурсів означає такий розподіл, що в найбільшому ступені задовольняє цільовим настановам бізнесу і формує висококонкурентне внутрішнє середовище, спроможне протистояти зовнішнім загрозам. Прогнозний розподіл означає потенційний розподіл ресурсів у майбутньому з урахуванням технологій прогнозного і сценарного підходів.

Реалізація стратегічного планування в діяльності суб'єктів підприємництва потребує уточнення його специфіки, факторів і структури елементів.

Як будь-який процес, стратегічне планування має «вхід», «вихід» і «зв'язки». На «вході» формуються ресурси, необхідні для організації стратегічного планування, як залучені ззовні, та і вилучені із господарського обороту. На «виході» формуються результати практичної реалізації стратегічного планування. «Вхід» і «вихід» поєднані між собою зв'язками, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень стосовно здійснення стратегічного планування.

Реалізація структурних елементів стратегічного планування діяльності суб'єктів підприємництва має наступну послідовність. Фактори прямого і непрямого впливу, що визначають зміни зовнішнього середовища, зокрема, сучасними досягненнями науково-технічного прогресу, інформаційних технологій, нових форм ведення бізнесу, потребують прогнозування зміни підприємницької діяльності. Прогнозування зміни підприємницької діяльності з урахуванням жорсткої обмеженості ресурсів пов'язане з прогнозним розподілом цих ресурсів, у першу чергу, попереджаючи планування цільового стану самої бізнес-структури. Підприємець, прогнозуючи розподіл ресурсів, виступає суб'єктом стратегічного планування, приділяючи більше уваги стратегічній орієнтації у розробці і прийнятті підприємницьких рішень. Звідси впливає зв'язок, невіддільність структури стратегічного планування від управлінського впливу, який здійснюється підприємцем, і визначається його підприємницькими навичками, характером, якостями та ін. Під впливом застосовуваної прогновної технології щодо розподілу ресурсів, здійснених управлінських впливів, як наслідок їх практичної реалізації формуються «вихідні параметри» стратегічного планування.

Найбільш актуальними факторами прямого і непрямого впливу для суб'єктів підприємництва є:

- фактори «п'яти сил» М. Портера;
- фактор часу, який має важливе значення в процесі визначення і оцінки підприємницьких ризиків;
- фактор науково-технічного прогресу, який суттєво проявляється в частині сучасних інформаційних технологій, інформаційних систем планування і управління бізнесом (CRM-, SCM-, CSPR- і ін. системи, Big data, штучний інтелект, «хмарні» сервіси та ін.)

Перелічені фактори формують можливості і загрози для сучасної підприємницької діяльності і проявляються у вигляді інновацій і ризиків.

Вхідні параметри стратегічного планування визначаються особливостями внутрішнього середовища підприємницької структури, яке також обумовлює специфіку управлінських впливів, зокрема, за допомогою яких формуються цільові показники ефективності бізнесу, що будуть покладені в основу технології прогнозування. Елементами внутрішнього середовища є:

- стратегія підприємницької діяльності;
- фінансова стратегія, що формує пріоритети розподілу фінансових ресурсів для виконання стратегічних цілей;
- ресурси підприємницької діяльності.

Зв'язки, що виникають в процесі стратегічного планування формуються на рівні зовнішнього і внутрішнього середовища. На рівні зовнішнього середовища – це визначення системи можливостей і обмежень впливу суб'єктів (окремих підприємців, або власників бізнесу, що приймають рішення) і об'єктів (бізнес-процесів, видів діяльності, ресурсів бізнесу) прогнозування, структури бізнесу з приводу реалізації планових цілей і завдань, практика бухгалтерського, податкового і фінансового планування. На

рівні внутрішнього середовища – це визначення тенденцій впливу тих чи інших фінансово-економічних факторів на діяльність підприємницької структури, які контролюються станом ліквідності, нормуванням витрат, економічною ефективністю та ін.

Вихідними параметрами стратегічного планування є ті чи інші аспекти бізнесу, що змінені за результатами, або за допомогою прогнозування. Так, наприклад, в результаті прогнозування може бути модернізована фінансова стратегія підприємницької структури, виявлені нові шляхи розвитку бізнесу, нові джерела отримання фінансових ресурсів [11].

Таким чином, стратегічне планування підприємницької діяльності як процес представляє собою комплекс взаємопов'язаних компонент застосовуваної прогнозної технології та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Напрямок реалізації стратегічного планування підприємницької діяльності, заснованого на прогнозуванні є постійне удосконалення бізнес-процесів підприємницької діяльності у відповідь на нестабільність і ризики середовища за допомогою методів розробки і прийняття управлінських рішень в області стратегічного планування.

Висновки

Множина проведених досліджень свідчить про ретельне вивчення поняття «планування», але в умовах сьогодення парадигма розвитку науки спирається на міждисциплінарний підхід, що і відбивається в дослідженнях останніх років. Стратегічне планування – це основа всіх видів планування на підприємстві і є однією з функцій стратегічного управління, яка пов'язана з необхідністю розширення горизонтів передбачення бажаного стану підприємства. Стратегічне планування підприємницької діяльності розглядається як безперервний процес аналізу, прогнозування, розробки стратегії його досягнення, що включає оптимізацію ресурсів і засобів досягнення цілей, при цьому результатом є розроблений план реалізації стратегії розвитку, в якому відображаються конкретні показники, що характеризують стан підприємства в процесі досягнення поставлених цілей. Процесний підхід дозволяє представити стратегічне планування підприємницької діяльності як комплекс взаємопов'язаних компонент застосовуваної прогнозної технології та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Даний інструмент відрізняється гнучкістю, спрямованістю на результат, наявністю зворотного зв'язку.

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : монография. / Общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна. Москва : Прогресс, 1985. 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 413 с.
3. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2013. 272 с.
4. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Москва, 1982. 399 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва : Прогресс, 1991. 577 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : «Дело», 1992. 702 с.
7. Минцберг Г. Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 688 с.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
9. Питерс Т. Дж., Уотерман Р. Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. Москва : Изд.дом «Вильямс», 2005. 560 с.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Москва : Финансы и статистика, 1997. 800 с.
11. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
12. Шандова Н.В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2017. № 1 (79). С. 165-169.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
14. DuBrin A.J., Ireland R.D., Williams J.C. Management and Organization. Ohio. South-Western Publishing Co. 1989. 122 p.
15. Lyles M. A., Baird I. S., Burdeane O. J., Kuratko D. F. Formalized planning in small businesses: increasing strategic choices. *Journal of small business management*. 1993. No. 31. P. 38
16. Lorange P. Corporate Planning : An Executive Viewpoint. N.I. : Prentice-Hall, 1980.
17. Sandberg W. R., Robinson R. B., Pearce J.A. Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business and Economic Review*. 2001. №48 (1). P. 12-15.
18. Schendel D., Hofe C. Strategic management: a new view of business policy and planning : monograph. Boston: Little Brown, 1979. 538 p.

19. Wang C., Walker E., Redmond J. Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational Behavior*. 2007. Volume 12 (1). ECU Publications. P. 1-16.

References

1. Akoff R. Planirovaniye budushchego korporatsii : monografiya. / Obshch. red. V. I. Danilova-Danil'yana. Moskva : Progress, 1985. 327 p.
2. Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye. Moskva : Ekonomika, 1989. 413 p.
3. Dikan' V.A., Zubenko V.O., Makovoz O.V. Strategichne upravlinnya: navch. posibnik. Ki'iv, 2013. 272 p.
4. King U., Kliland D. Strategicheskoye planirovaniye i khozyaystvennaya politika. Moskva, 1982. 399 p.
5. Kotler F. Osnovy marketinga. Moskva : Progress, 1991. 577 p.
6. Meskon M.KH., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menendzhmenta. Moskva : «Delo», 1992. 702 p.
7. Mintsberg G. Kuinn Dzh. B., Goshal S. Strategicheskiiy protsess. Sankt-Peterburg : Piter, 2001. 688 p.
8. Derzhavna sluzhba statistiki Ukra'ini. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
9. Piters T. Dzh., Uoterman R. KH. V poiskakh sovershenstva: uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki. Moskva : Izd.dom «Vil'yams», 2005. 560 p.
10. Khan D. Planirovaniye i kontrol': kontseptsiya kontrollinga. Moskva : Finansy i statistika, 1997. 800 p.
11. Shandova N. V. Upravlinnya stiykim rozvitkom pidpriemstv mashinobuduvannya: metodologichniy pidkhodi : avtoref. dis. d-ra yekon. nauk : 08.00.04. Odesa, 2015. 40 p.
12. Shandova N.V. Stsenarniy pidkhid do viznachennya napryamkiv rozvitku pidpriemstva. Visnik Zhitomirskogo derzhavnogo tekhnologichnogo universitetu. Yekonomichni nauki. 2017. № 1 (79). pp. 165-169.
13. Shershno'va Z. E. Strategichne upravlinnya : pidruchnik. Ki'iv : KNEU, 2004. 699 p.
14. DuBrin A.J., Ireland R.D., Williams J.C. Management and Organization. Ohio. South-Western Publishing Co. 1989. 122 p.
15. Lyles M. A., Baird I. S., Burdeane O. J., Kuratko D. F. Formalized planning in small businesses: increasing strategic choices. *Journal of small business management*. 1993. No. 31. P. 38
16. Lorange P. Corporate Planning : An Executive Viewpoint. N.I. : Prentice-Hall, 1980.
17. Sandberg W. R., Robinson R. B., Pearce J.A. Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business and Economic Review*. 2001. №48 (1). P. 12-15.
18. Schendel D., Hofe C. Strategic management: a new view of business policy and planning : monograph. Boston: Little Brown, 1979. 538 p.
19. Wang C., Walker E., Redmond J. Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational Behavior*. 2007. Volume 12 (1). ECU Publications. P. 1-16.