

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ: ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ ТА СУЧАСНІ РИСИ

©2023 ДОВБНЯ С. Б., ПОНОМАРЕНКО Р. В.

УДК 33.658.005.5
JEL: L10; L20

Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси

Метою статті є дослідження еволюції стратегічного планування, обумовленого посиленням впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, та обґрунтування напрямів його подальшого розвитку в умовах турбулентного сучасного етапу. Розглянуто розвиток стратегічного планування під впливом зовнішнього середовища: від зародження на початку ХХ століття у вигляді бюджетування до його сучасного інноваційного етапу. Виділено три хронологічні періоди розвитку стратегічного планування та, відповідно, три його види: конкурентний, системний, партнерський. Їх виокремлення виконано на основі зміни сутності, методів та результатів стратегічного планування, які відбулися під впливом динаміки зовнішнього середовища, а також поглядів та реакцій на нього підприємства. Охарактеризовано основні риси кожного з видів. Конкурентний вид стратегічного планування належить до періоду зростання обсягів виробництва та загострення конкуренції та спрямований на формування конкурентних переваг підприємства і підсилення його ринкової позиції. Системний вид відрізняється розвитком і систематизацією методів стратегічного планування та формуванням процесу цієї діяльності. Головну увагу приділено сучасному (партнерському) етапу та його характерним рисам, до яких належать: необхідність своєчасної реакції суб'єктів господарювання на прискорення темпів змін зовнішнього середовища; інноваційність; всеосяжна диджиталізація; пріоритет розвитку людського капіталу; орієнтація на принципи сталого розвитку та соціально-орієнтований менеджмент; і, безумовно, зростання значущості партнерських відносин. Диджиталізація розглянута як з позицій її зовнішнього впливу на діяльність підприємства (зовнішня диджиталізація), так і внутрішнього прояву (внутрішня диджиталізація). Зовнішня диджиталізація спонукає підприємство розвивати інформаційні компетенції. Внутрішня диджиталізація забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, створення конкурентних переваг, розвиток інноваційності. Виявлено та систематизовано фактори зовнішньої та внутрішньої диджиталізації. Визначено основні способи побудови партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища. Сформульовано головні напрямки розвитку методичного інструментарію стратегічного планування на сучасному етапі.

Ключові слова: стратегічне планування, еволюція, зовнішнє середовище, конкуренція, системність, партнерство, диджиталізація, інноваційність.
Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Довбня Світлана Борисівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня, Український державний університет науки і технологій (вул. Академіка Лазаряна, 2, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: s.dovbnya55@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Пonomarenko Руслан Валерійович – аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня, Український державний університет науки і технологій (вул. Академіка Лазаряна, 2, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: ponomarenko@nzf.com.ua

UDC 33.658.005.5
JEL: L10; L20

Dovbnia S. B., Ponomarenko R. V. Development of Strategic Planning: Historical Stages and Modern Features

The aim of the article is to study the evolution of strategic planning, due to the strengthening of the influence of the external environment on the activities of enterprises, and to substantiate the directions of its further development in the conditions of the turbulent modern stage. The development of strategic planning under the influence of the external environment is considered: from the origin at the beginning of the twentieth century in the form of budgeting and to its modern innovative stage. Three chronological periods of development of strategic planning and, accordingly, its three types have been allocated: competitive, systemic, partnership. Their allocation is carried out on the basis of changes in the essence, methods and results of strategic planning, which occurred under the influence of the dynamics of the external environment, as well as the views and reactions of the enterprise to it. The main features of each of the types are characterized. The competitive type of strategic planning refers to the period of growth of production volumes and stiffening of competition and is aimed at the formation of competitive advantages of the enterprise and strengthening its market position. The systemic type is distinguished by the development and systematization of methods of strategic planning and the formation of the process of this activity. The main attention is paid to the modern (partnership) stage and its characteristic features, which include: the need for a timely response of economic entities to the acceleration of the pace of changes in the external environment; innovativeness; comprehensive digitalization; priority of human capital development; orientation towards the principles of sustainable development and socially-oriented management; and, of course, the growing importance of partnerships. Digitalization is considered both from the standpoint of its external impact on the activities of the enterprise (external digitalization) and internal manifestation (internal digitalization). External digitalization encourages the company to develop information competencies. Internal digitalization ensures an increase in the efficiency of the enterprise, the creation of competitive advantages, and the development of innovations. The factors of external and internal digitalization have been identified and systematized. The main ways of building partnerships with the subjects of the external environment are defined. The main directions of development of methodical tools of strategic planning at the present stage are formulated.

Keywords: strategic planning, evolution, external environment, competition, systematicity, partnership, digitalization, innovation.

Fig.: 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Dovbnia Svitlana B. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship named after T. H. Ben, Ukrainian State University of Science and Technologies (2 Akademika Lazariana Str., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: s.dovbnya55@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Ponomarenko Ruslan V. – Postgraduate Student, Department of Economics and Entrepreneurship named after T. H. Ben, Ukrainian State University of Science and Technologies (2 Akademika Lazariana Str., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: ponomarenko@nzf.com.ua

У складення суспільно-економічних відносин, розвиток нових технологій, розширення спектра потреб споживачів та способів їх задоволення, посилення конкуренції та інші фактори обумовили постійний розвиток стратегічного планування, ступінь розповсюдження та значущість якого постійно підсилюються. Змінюючись під впливом розвитку соціально-економічних відносин і практичного менеджменту, стратегічне планування набуває нових особливостей і потребує постійної актуалізації. Це обумовлює актуальність дослідження еволюції стратегічного планування та виявлення сучасних вимог до нього з метою розробки дієвого методичного забезпечення.

Теоретичні аспекти стратегічного планування висвітлювались та продовжують висвітлюватися в роботах численних закордонних авторів [1–4; 6; 9], отримали подальший розвиток з урахуванням специфіки вітчизняних реалій у працях українських вчених [5; 10–15]. Незважаючи на постійне вдосконалення стратегічного планування та розширення уявлення про технології та методи його здійснення, багато питань, навіть такі як визначення його сутності, методів, розуміння механізму тощо, ще не мають однозначного науково обґрунтованого вирішення та носять дискусійний характер. Це пов'язано, з одного боку, зі складністю стратегічного планування як виду управлінської діяльності, а з іншого – з постійною його еволюцією під впливом зміни зовнішнього середовища та потреб практичного менеджменту. Розуміння еволюції стратегічного планування та визначення його теперішніх особливостей є науковим підґрунтям подальшого розвитку теорії, методології та методичного інструментарію його впровадження з урахуванням вимог і тенденцій сучасного етапу суспільно-економічних відносин.

Метою статті є дослідження еволюції стратегічного планування, виділення історичних етапів його

розвитку, характеристика кожного з них і визначення особливостей, що сформувалися під впливом диджиталізації, глобалізації, інноваційності та турбулентності як визначальних рис сьогодення.

Еволюціонуючи під впливом суспільно-економічного розвитку та відповідаючи на його запити, стратегічне планування пройшло у своєму розвитку такі історичні етапи: бюджетування та контроль; довгострокове планування; стратегічне планування (табл. 1).

Стратегічне планування, на відміну від попередніх підходів (бюджетування та довгострокового планування), базується на двох визначальних рисах:

- 1) максимально можливого врахуванні впливу факторів зовнішнього середовища;
- 2) плануванні «від майбутнього в теперішнє», логіку якого наведено на рис. 1.

У процесі еволюції стратегічного планування (з 60-х років ХХ ст. і до теперішнього часу) його розуміння, методологія, інструментарій і т. ін. зазнали суттєвих змін, що обумовлено, з одного боку, розвитком зовнішнього середовища функціонування підприємств, а з іншого – розвитком науки управління. На основі узагальнення інформації джерел [1; 2; 5; 6] та авторського бачення пропонується виділити три хронологічні періоди розвитку стратегічного планування та, відповідно до них, три види стратегічного планування: *конкурентне, системне, партнерське*. Виокремлення цих періодів виконано на основі зміни поглядів на зовнішнє середовище та реакцій підприємства на нього, а також характеристик зовнішнього середовища підприємства.

На першому етапі розвитку стратегічного планування (початок 60-х – середина 80-х років ХХ ст.) підприємство остаточно почало сприйматися як відкрита система. Стратегічне планування цього етапу названо нами **конкурентним** через те, що воно було,



Рис. 1. Логіка планування за підходом «від майбутнього в теперішнє»

Джерело: авторська розробка на основі [1; 2; 9; 12; 14].

Еволюція планування діяльності підприємства

| Етап еволюції планування, історичні межі | Основні фокуси уваги менеджменту підприємства | Основні цілі / засоби досягнення | Представники етапу еволюції |
|---|---|---|---|
| Бюджетування та контроль, кінець XIX ст. – 40-ві рр. XX ст. | <p>Планування використання наявних ресурсів для максимізації прибутків підприємства шляхом побудови системи взаємопов'язаних бюджетів.</p> <p>Особливості періоду: відносна сталість зовнішнього середовища, ненасичена конкуренція.</p> <p>Горизонт планування: як правило, рік із розбивкою по кварталах і місяцях планового періоду.</p> <p>Фокус на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.</p> <p>Планові показники: економічні параметри діяльності підприємства (доходи, витрати, обсяги виробництва, реалізації, прибуток тощо)</p> | Максимізація прибутку завдяки зростанню обсягів виробництва (ефект від масштабу, підвищення продуктивності тощо) | М. Вебер, Ф. Гілберт, В. Парето, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, К. Хаттен, Д. Шендел, Й. Шумпетер, інші |
| Довгострокове планування, 50–60-ті рр. XX ст. | <p>Планування використання наявних ресурсів для максимізації прибутків підприємства на тривалий період шляхом екстраполяції досягнутих результатів діяльності підприємства на майбутнє (планування від досягнутого).</p> <p>Особливості періоду: відносна сталість зовнішнього середовища, інтенсифікація зусиль на нарощуванні обсягів реалізації продукції, сегментація споживачів, їх стимулювання.</p> <p>Горизонт планування: від трьох років і більше з розбивкою по роках, кварталах і місяцях.</p> <p>Фокус на зростання обсягів реалізації та прибутку.</p> <p>Планові показники: техніко-економічні параметри діяльності підприємства на основі плану нарощування обсягів реалізації та зростання прибутку</p> | Максимізація прибутку за рахунок стимулювання продажів (диференціація товарів та інтенсифікація зусиль з їх просування) | Дж. М. Кейнс, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Маслоу, М. Фоллет, інші |
| Стратегічне планування, 60-ті рр. XX ст. – теперішній час | <p>Інтерактивне планування (від майбутнього в теперішнє). Урахування тенденцій зміни зовнішнього середовища. Орієнтація на потреби споживача, формування тривалих конкурентних переваг.</p> <p>Особливості періоду: динамічність розвитку зовнішнього середовища, глибока сегментація споживачів, глобалізація ринків збуту, перегляд факторів конкуренції. Багатоваріантність планів (сценаріїв), пов'язана з альтернативністю розвитку зовнішнього середовища.</p> <p>Горизонт планування: від двох років і більше з деталізацією планів по роках, місяцях і кварталах планового періоду.</p> <p>Фокус на зростання задоволення потреб споживачів та суспільства загалом, а також ефективне використання капіталу власників. Розширення погляду на коло зацікавлених сторін у роботі підприємства.</p> <p>Планові показники: кількісні техніко-економічні параметри діяльності підприємства (обсяги реалізації продукції, прибуток, рентабельність, додана вартість) і розгалужена система якісних параметрів</p> | Широке коло цілей фінансового та нефінансового характеру | Основоположники: А. Чандлер, І. Ансофф, К. Ендрюс. Розвивали підхід: М. Армстронг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Дж. Штейнер, інші |

Джерело: авторська розробка на основі [1; 2; 5; 9–11].

передусім, зосереджено на визначенні фактичної ринкової позиції підприємства, оцінці перспективності його функціонування порівняно з конкурентами. Методологія стратегічного планування в цей період характеризується створенням широкого інструментарію стратегічного аналізу: PEST-аналіз, метод п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матричні методи (матриці БКГ, Дж. Електрик / МакКінзі, Shell, І. Ансоффа, SPACE-матриця, матриця А. Томпсона та А. Дж. Стрикленда тощо); бенчмаркінг [2; 6].

Виокремлення другого етапу розвитку стратегічного планування (середина 1980-х рр. – кінець ХХ ст.) обумовлено ускладненням зовнішнього середовища та потребою в адекватній реакції на його зміни. З'являються інструменти ефективного цілепокладання, декомпозиції та багатофункціональної оцінки (BSC) [2–4], завдяки розвитку ІТ зростає доступність інформації про зовнішнє середовище, формується інструментарій для роботи з великими базами даних, можливість накопичення та аналізу значного обсягу різноманітної інформації про діяльність підприємства тощо. Переосмислюється роль персоналу в процесі стратегічного планування, який розглядається не просто як головний ресурс, а як людський капітал. Технології та методи стратегічного планування вже не є відокремленими, а стають взаємопов'язаними. Специфіка етапу обумовила вибір авторами назви виду стратегічного планування цього етапу як **системного**, оскільки саме в цей період відбувалася систематизація та вдосконалення розроблених раніше методів та інструментарію стратегічного планування, розширювалось їх практичне впровадження.

Третій етап розвитку стратегічного планування (початок ХХІ ст. – теперішній час) характеризується високим ступенем турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств та суттєвою зміною поглядів на модель організації бізнес-процесів підприємства. Цей етап є більш складним, ніж попередні, оскільки зміни, що мали місце в економіці, зачепили не лише певні галузі, а й світ загалом. Найбільш суттєвий вплив у цей період на діяльність підприємств здійснюють фактори позитивного та негативного впливу, які мають глобальний характер: розвиток науки й інформаційних технологій, у тому числі штучного інтелекту; пандемія, спричинена вірусом COVID-19; війни та нові політичні союзи; зростання освіченості населення; диджиталізація як всеосяжний процес тощо.

Саме диджиталізація є важливішим фактором позитивного впливу на розвиток стратегічного планування та зміну технологій його реалізації. Цифрова трансформація створює великі можливості для підприємств: розширення доступу до клієнтів, постачальників, персоналу, інформаційних ресурсів шляхом використання цифрових платформ

і, відповідно, стирання географічних бар'єрів. Унікальне зближення учасників економічних відносин у цей період задля досягнення взаємовигідних умов розвитку обумовило вибір назви виду стратегічного планування як **партнерського** [7; 8].

Диджиталізація як явище є, беззаперечно, дуже суттєвим фактором впливу зовнішнього середовища на підприємство (організація інтернет-банкінгу, електронного адміністрування ПДВ та акцизів, державних закупівель через систему PROZORRO тощо), а також реакцією підприємства на розвиток зовнішнього середовища (запровадження сучасних ІТ у діяльності підприємства для забезпечення конкурентних переваг і життєздатності підприємства, використання соціальних мереж тощо). Тобто можна говорити про зовнішню та внутрішню диджиталізацію. Зовнішня диджиталізація спонукає підприємство розвивати інформаційні компетенції. Внутрішня диджиталізація забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, створення конкурентних переваг, розвиток інноваційності.

Причини диджиталізації економіки та її вплив на діяльність підприємств наведено на *рис. 2*.

Підвищена невизначеність зовнішнього середовища в усіх підсистемах, його динамізм спонукають підприємців будувати близькі стосунки зі споживачами (унікати посередників) та планувати і створювати бізнес-союзи зі своїм ближнім оточенням з метою спільного виживання. Таким чином, визначальна особливість цього етапу – побудова партнерських відносин, які проявляються в: індивідуалізації взаємин із партнерами, зближенні споживачів з постачальниками завдяки відмові від посередників, здійснення спільних продажів та використання ресурсів, створенні союзів з конкурентами і т. ін. Слід зазначити, що таке зближення підприємств з партнерами та конкурентами значною мірою стало можливим в умовах сьогодення завдяки розвитку цифрових платформ.

Таким чином, розвиваючись під впливом зовнішнього середовища, відповідаючи на його виклики та адаптуючись до змін, стратегічне планування пройшло три історичні етапи. Графічну інтерпретацію цього процесу залежно від зміни орієнтирів підприємницької діяльності з урахуванням запропонованої нами структуризації (етапів) розвитку стратегічного планування наведено на *рис. 3*.

Сучасне планування включає елементи всіх попередніх систем, тобто передбачає складання бюджетів, планування та прогнозування найбільш стабільних частин досліджуваних процесів, а також формування стратегічних планів як реакції на відповідні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Узагальнення вищенаведеної інформації щодо специфіки розвитку стратегічного планування з 60-х рр. ХХ ст. до теперішнього часу наведено у вигляді *табл. 2*.

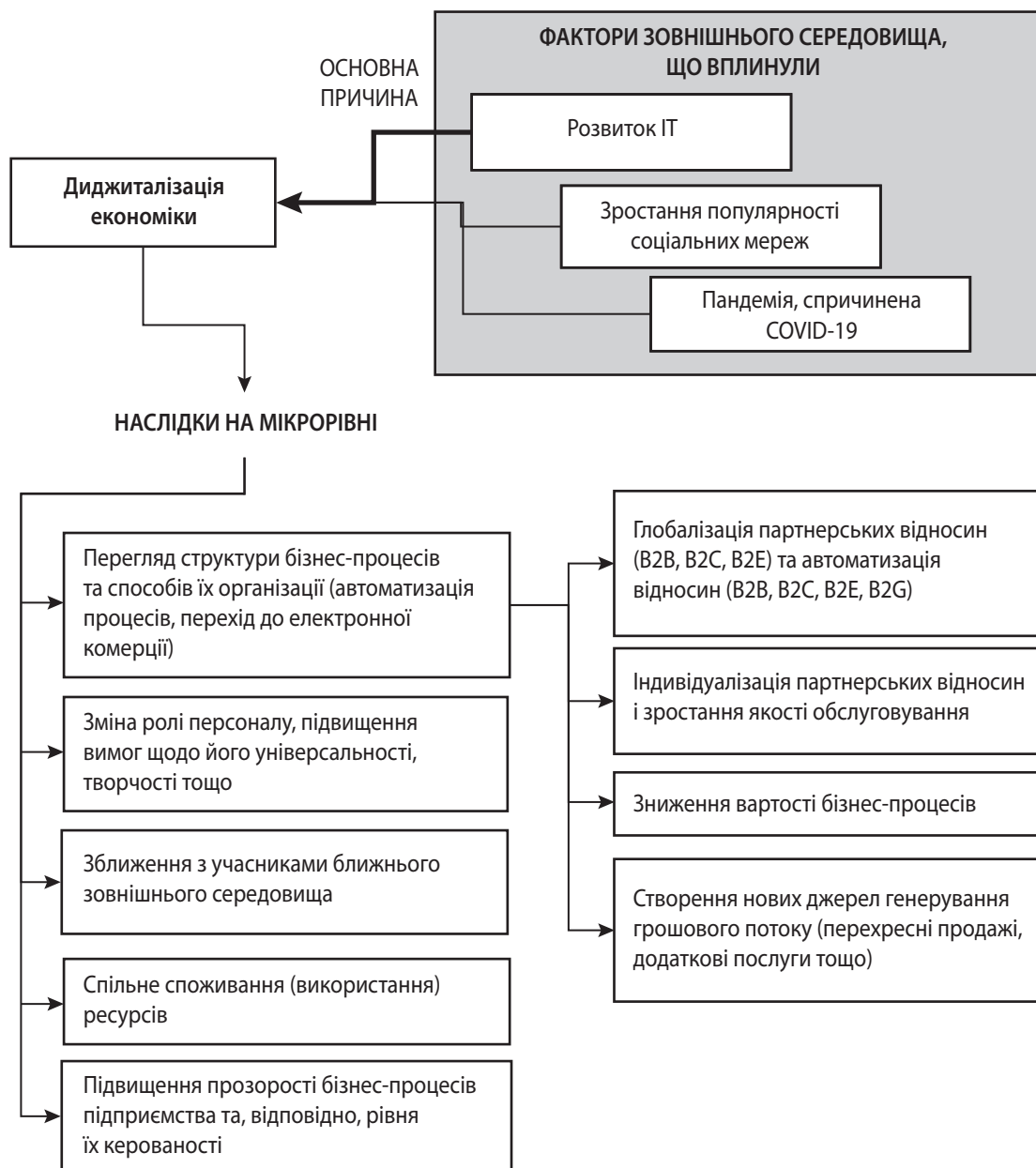


Рис. 2. Вплив диджиталізації на діяльність підприємств

Джерело: авторська розробка.

ВИСНОВКИ

Головними передумовами еволюції стратегічного планування на всіх етапах його розвитку були та залишаються безперервний розвиток зовнішнього середовища, темпи якого постійно та неминуче пришвидшуються, а також суттєве ускладнення соціально-економічних відносин і суб'єктів господарювання. На основі аналізу сутності стратегічного планування в процесі його еволюції виділено та охарактеризовано три історичні етапи його розвитку (конкурентний, системний і партнерський). Визначено особливості сучасного (партнерського) етапу, основними рисами якого є всеосяжна диджиталізація, зростання значущості партнерських відносин, інноваційність, адаптивність, пріоритетність і необхідність постійного розвитку людського капіталу, базування на принци-

пах сталого розвитку та соціально відповідального менеджменту.

Розуміння еволюції стратегічного планування та характеристика його сучасного етапу є підґрунтям подальшого розвитку теорії та методології стратегічного планування, а також розробки відповідного методичного інструментарію, що забезпечить підвищення його обґрунтованості, зростання стійкості та ефективності діяльності підприємств завдяки їх кращій адаптації до умов зовнішнього середовища.

Основним напрямком подальшого розвитку стратегічного планування є створення сучасного методичного забезпечення стратегічного аналізу та обґрунтування стратегії, яке, враховуючи можливості диджиталізації, буде базуватись на використанні інформаційних технологій та економіко-математичного моделювання.

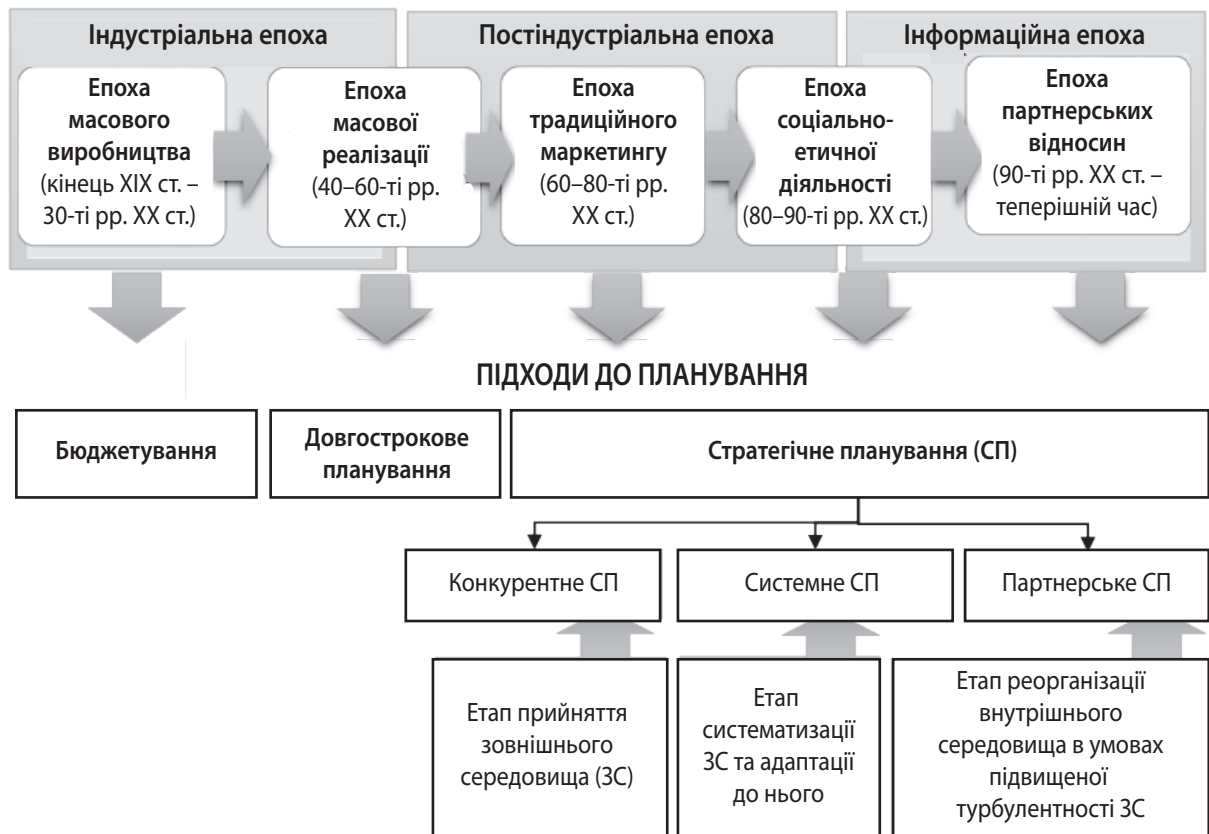


Рис. 3. Еволюція підходів до планування на мікрорівні

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Еволюція стратегічного планування

| Етап еволюції СП | Вид СП | Характеристика зовнішнього середовища | Характеристика етапу стратегічного планування |
|---|------------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Етап розуміння пріоритетності зовнішнього середовища при формуванні стратегічних планів (60–80-ті рр. XX ст.) | Конкурентне стратегічне планування | Зовнішнє середовище характеризується ускладненням конкуренції, зростанням вимог споживачів, їх сегментацією, формуванням меж галузей | Визначено групи впливу: існуючі та потенційні конкуренти, виробники товарів-субститутів, постачальники. Увага менеджменту підприємств та теоретиків зосереджена на вивченні структури зовнішнього середовища, розробленні понятійного апарату, інструментарію стратегічного аналізу та стратегічного вибору (матричні методи), формулюванні базових моделей стратегічного планування тощо |
| Етап систематизації зовнішнього середовища та адаптації до нього (середина 80-х рр. XX ст. – кінець XX ст.) | Системне стратегічне планування | Зростає динамічність зовнішнього середовища: – еволюція політичних та економічних союзів (розпад Радянського Союзу, глобалізація економіки, створення Європейського Союзу, військові конфлікти тощо), що призводить до зміни структури і меж конкуренції, її посилення; | Розширено групи впливу: додано соціальну групу (соціум у цілому), персонал, топменеджмент підприємства. Загалом підсилюється вплив соціуму, його частин на діяльність підприємства. Увага менеджменту зосереджена на розвитку внутрішнього середовища з урахуванням тенденцій розвитку зовнішнього середовища, що є своєрідною фенотипічною адаптацією з метою виживання. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | <p>– розвиток науки і технологій, у тому числі ІТ;</p> <p>– зростання культури населення та, відповідно, підвищення вимог персоналу та населення загалом до бізнесу.</p> <p>Прийняття концепції сталого розвитку (орієнтація на раціональне використання ресурсів, екологізацію).</p> <p>Зміни в зовнішньому середовищі вибірково впливають на галузі економіки (стосуються певних галузей економіки)</p> | <p>Ускладнення зовнішнього середовища приводить до зміни ролі операційного персоналу в процесі стратегічного планування: від виконавця до співавтора</p> |
| <p>Етап адаптації підприємств до умов підвищеної турбулентності зовнішнього середовища (початок XXI ст. – теперішній час)</p> | <p>Партнерське стратегічне планування</p> | <p>Спостерігається загострення викликів попереднього етапу (глобалізація, орієнтація на сталий розвиток) і виникають нові виклики всесвітнього, а не галузевих масштабів:</p> <p>– розвиток науки та інформаційних технологій, диджиталізація економіки, побуту тощо;</p> <p>– оновлення умов ведення бізнесу з урахуванням обмежень, що спричинила пандемія, викликана вірусом COVID-19;</p> <p>– зміна політичних союзів, конфлікти, війни;</p> <p>– зростання рівня освіченості населення.</p> <p>Задля нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища на підприємствах відбувається перегляд відносин із економічними партнерами: спостерігається їх «зближення», взаємодія задля взаємовигоди</p> | <p>Увага менеджменту зосереджена на зміні структури бізнес-процесів підприємства з урахуванням обов'язковості інноваційних технологій управління та операційної діяльності та інших викликів зовнішнього середовища.</p> <p>Розвиток підходів та технологій стратегічного планування з орієнтацією на пришвидшення змін і взаємовигідну співпрацю з партнерами, а не лише на досягнення ефективності окремого підприємства, у тому числі завдяки інструментарію, заснованому на використанні ІТ</p> |

Джерело: авторська розробка.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Aaker D. A. Strategic Market Management. 9th ed. Wiley, 2009. 352 p.
2. Ansoff I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
4. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 328 с.
5. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128.
6. Porter M. E. What is Strategy? / Harvard Business Review. 1996. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

7. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ «Scientia Fructuosa»*. 2019. № 5. С. 23–32.
DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)03)
8. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. С. 39–50.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.4.4>
9. Ansoff I. *The New Corporate Strategy*. Wiley, 1988. 288 p.
10. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 127–133. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87518/25-Stalinska.pdf?sequence=1>
11. Костецька І. Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.9>
12. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 6. Т. 2. С. 142–149.
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
13. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 90–96.
DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
14. Довбня С. Б., Письменна О. О., Найдовська А. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2-х ч. Дніпро : НМетАУ, 2021. Ч. 1. 98 с.
15. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2-х ч. Дніпро : НМетАУ, 2021. Ч. 2. 92 с.

REFERENCES

- Aaker, D. A. *Strategic Market Management*. Wiley, 2009.
- Ansoff, I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007.
- Ansoff, I. *The New Corporate Strategy*. Wiley, 1988.
- Bahatska, K., and Heidor, A. "Biznes-protsesy v umovakh dydzhytalizatsii ekonomiky" [Business Processes in Terms of Economy Digitalization]. *Visnyk KNTEU «Scientia Fructuosa»*, no. 5 (2019): 23-32.
DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)03)
- Dovbnia, S. B. "Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v konteksti rozvytku marketynhovyykh kontseptsii" [Strategic Management Evolution in the Context of Development of Marketing Conceptions]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*, no. 1 (2017): 115-128.
- Dovbnia, S. B., and Naidovska, A. O. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy], part 2. Dnipro: NMetAU, 2021.
- Dovbnia, S. B., Pysmenna, O. O., and Naidovska, A. O. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy], part 1. Dnipro: NMetAU, 2021.
- Hrechan A., P., and Shatilo, O. V. "Peredumovy zastosuвання stratehichnoho upravlinnia na suchasnykh pidpriemstvakh" [Prerequisites for the Application of Strategic Management in Modern Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 1 (2020): 90-96.
DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996.
- Kostetska, I. N. "Stratehichne planuvannya diialnosti pidpriemstv: teoretychni aspekty" [Strategic Planning of Enterprises Activities: Theoretical Aspects]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 7-8 (2020): 65-71.
DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.9>
- Kulich, D. "Suchasni realii stratehichnoho planuvannya diialnosti pidpriemstv" [Current Realities of Strategic Planning of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 6 (2022): 142-149.
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
- Niven, P. R. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley – shag za shagom. Maksimalnoye povysheniye effektivnosti i zakrepleniye poluchennykh rezultatov* [Balanced Scorecard - Step by Step. Maximizing Efficiency and Consolidating the Results Obtained]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.
- Porter, M. E. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*. 1996. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Semenoh, A. Yu. "Ekosystemy tsyfrovyykh platform yak faktor transformatsii biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky" [Digital Platform Ecosystems as a Factor of Business Transformation within Digital Economy Framework]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2019): 39-50.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.4.4>
- Stalinska, O. V. "Stratehichne planuvannya diialnosti promyslovoho pidpriemstva" [Strategic Planning of an Industrial Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2015): 127-133. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87518/25-Stalinska.pdf?sequence=1>