

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-5-13>

Поляков М.А.

кандидат економічних наук,
приватний підприємець, м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті досліджено процес стратегічного планування: проведений літературний огляд, виявлені основні області дослідження і процедури стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємництва. Під стратегічним плануванням інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності розуміється управлінський процес, реалізація якого визначається застосуванням визначених видів стратегічного планування. Автором виділені стратегічні плани розвитку, ресурсозабезпечення, фінансування, координації та адаптації. Зазначено, що розробка стратегічних планів інфраструктурного забезпечення підприємництва має ґрунтуватися на методологічних принципах, що визначають і регламентують їх розробку й застосування, та методах стратегічного планування, за допомогою яких вирішується проблема планування.

Ключові слова: стратегічне планування, інфраструктурне забезпечення підприємницької діяльності, принципи стратегічного планування, методи стратегічного планування.

Poliakov Maksym

Candidate of Economic Sciences,
Individual Entrepreneur, Kyiv

STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE INFRASTRUCTURE PROVISION

The article examines the process of strategic planning: a literature review was conducted, the main areas of research and procedures for strategic planning of infrastructural support for entrepreneurship were identified. Strategic planning of infrastructural support of entrepreneurial activity is understood as a management process, the implementation of which is determined by the application of certain types of strategic planning. The author highlighted strategic plans for development, resource provision, financing, coordination and adaptation. It is noted that the development of strategic plans for the infrastructural support of entrepreneurship should be based on methodological principles that determine and regulate their development and application, and strategic planning methods that solve the planning problem. The principles of strategic planning of the infrastructural support of entrepreneurship are the basic rules of strategic planning that regulate the requirements for drawing up strategic plans for the infrastructural support of entrepreneurship, based on systematicity, purposefulness, interconnection, logic and organization of application. The following principles of strategic planning of infrastructural support of entrepreneurship are highlighted: adequacy, variability, continuity, complexity, systematicity, priority, compliance, purposefulness, accuracy, analytical. A definition of the "method of strategic planning and forecasting" category is proposed: this is a method by which the problem of planning and forecasting is solved, which are the basis for making effective management decisions and the correct strategic directions for the development of the infrastructural support of entrepreneurship. The methods of strategic planning and forecasting of infrastructural provision of entrepreneurial activity are: the method of engineering and economic calculations, the method of economic and mathematical analysis and modeling, the method of reconciliation, the method of extrapolation of trends, the search method.

Keywords: strategic planning, infrastructural support of entrepreneurial activity, principles of strategic planning, methods of strategic planning.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростаючим інтересом до вивчення стратегічного планування та управління. Одним із важливих напрямів даної теорії є вивчення теоретико-методологічних основ планування як у найширшому значенні, так і у вузких. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою зміною зовнішніх впливів на підприємство, що висуває високі вимоги до системи його управління, яка має адекватно реагувати на виклики часу. У зв'язку з цим значно зростає роль стратегічного планування, що визначає основні напрями діяльності підприємства на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного планування, розробки та реалізації стратегій приділяли увагу багато зарубіжних та вітчизняних авторів: Ф. Абраме, І. Агеєва, М. Альберт, І. Ансофф, А. Вайсман, Б. Карлоф, Ф. Котлер, М. Мес-

кон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел, Ф. Хедоурі, К. Хофер, З. Шершньова, С. Оборська, М. Лесечко, Р. Рудницька, С. Покропивний, М. Федоркін. Так, на думку З. Шершньової та С. Оборської планування являє собою систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу [7]. М. Федоркін вважає, що планування – це процес безперервного передбачення майбутнього, що дозволяє досягти мети із мінімальними затратами [6, с. 96]. І. Агеєва визначає стратегічне планування як процес імітаційного створення ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з метою досягнення поставлених цілей і їх змін з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, з урахуванням існуючих ресурсів підприємства [1]. М. Лесечко, Р. Рудницька зазначають, що стратегічне планування – це сукупність дій і рішень, зроблених

керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [5]. С. Покропивний дає таке визначення: стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства [3]. Проте не зважаючи на значну увагу вітчизняних та зарубіжних вчених до процесу планування, високий рівень невизначеності у питанні стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності потребує подальшого наукового пошуку для вирішення означеної проблеми.

Мета статті – проаналізувати сутність, види, етапи та процедури стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під стратегічним плануванням інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності розуміється керований процес, послідовний і узгоджений у просторі та часі, що визначає максимально ефективне використання інфраструктурного забезпечення відповідно до напрямів функціонування підприємства, що забезпечує його зростання і стійкий розвиток.

Досліджуючи процес стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності ми виділяємо три основні сторони дослідження:

- соціально-економічну, яка виражає економічні та соціальні процеси розвитку інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності;

- методологічну, що відображає методологію та інструментарій активного впливу на процес інфраструктурного забезпечення підприємництва;

- організаційну, яка відображає структуру планових органів і технології розробки стратегічних планів, тобто суб'єкт планування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності.

Горизонтом стратегічного планування є довгострокова перспектива. Воно передбачає обґрунтування цілей, завдань, обсягів і сфери діяльності підприємства на певному якісному рівні або у вигляді кількісних орієнтирів.

Стратегічне планування – це, передусім, планування досягнення цілі. Цільові установки в межах стратегічного планування можуть класифікуватися за різними ознаками, проте можна виділити чотири типи цілей, яких необхідно досягти при стратегічному плануванні інфраструктурного забезпечення підприємства:

- ринкові (який ринок планується охопити, які пріоритети в підприємницькій діяльності компанії);

- виробничо-господарські (які компоненти інфраструктурного забезпечення підприємництва будуть задіяні в перший чергу);

- фінансово-економічні (які основні джерела фінансування та прогнозовані фінансово-економічні результати обраної стратегії);

- соціальні (якою мірою підприємницька діяльність забезпечує задоволення певних соціальних потреб суспільства).

Стратегічне планування, розглядається як процес практичної діяльності правового суб'єкта управління. Воно має свій зміст, до якого входять: сутність і її прояв; методи розробки стратегічного прогнозування, проектів стратегічних програм і планів.

Стратегічне планування інфраструктурного забезпечення підприємництва має довгостроковий характер і характеризується такими ознаками:

- основні рішення повинні прийматися з урахуванням філософії та політики бізнесу;

- управлінські рішення мають особливе значення для розвитку інфраструктурного забезпечення підприємства і фінансових показників бізнесу;

- стратегічні плани діють в довгостроковій перспективі;

- стратегічні рішення вимагають при прийнятті особливої відповідальності за підприємницьку діяльність загалом і врахування всіх факторів, що впливають на неї.

Розглянемо детальніше види стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності. В науковій літературі часто стратегічне планування класифікується як довгострокове, середньострокове, короткострокове і оперативне. Іноді останні два види об'єднуються. Вважаємо, що з такою класифікацією навряд чи можна погодитися, оскільки стратегічне і довгострокове планування, мають низку наступних принципових відмінностей.

Порівняно з довгостроковим, простір діяльності підприємства у стратегічному плануванні є більш всеохоплюючим, воно враховує наряду з основними елементами внутрішньої організації підприємства й зовнішні чинники: соціально-політичні фактори, вподобання і запити споживачів, дії конкурентів тощо. Окрім того, довгострокові цілі підприємства в стратегічному плануванні перестають бути простим відображенням умов поточної діяльності, а стають результатом аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Терміни «стратегічний» і «довгостроковий» не є тотожними. Основна відмінність полягає у трактовці майбутнього. У системі довгострокового планування передбачається можливість екстраполяції структурних пропорцій і тенденцій, що склалися на даний момент, з метою прогнозування майбутнього. У системі стратегічного планування ідуть від майбутнього до теперішнього, замінюючи екстраполяцію аналізом перспектив організації.

Також видами стратегічних планів не можуть бути короткострокові і оперативні, оскільки вони входять до категорії тактичного планування.

На нашу думку в основу класифікації стратегічного планування повинна бути покладена предметна область стратегічного планування. Це забезпечує цільовий характер розгляду даного процесу по відношенню до об'єкту планування.

Стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого приймаються управлінських рішень. Воно покликано забезпечити інновації та зміни в організації для підвищення її ефективності. Можна виділити чотири основні форми управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів і потенціалу інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності;

- адаптація інфраструктурного забезпечення підприємства до умов зовнішнього середовища;

- внутрішня координація процесу інфраструктурного забезпечення підприємства;

- стратегічне передбачення тенденцій інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності.

Вважаємо, що з урахуванням представлених форм управлінської діяльності стратегічне планування набуває певного значення і виявляється з найбільшою ефективністю відповідно з застосовністю для розглянутих компонентів інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності.

Враховуючи відповідність формам управлінської діяльності в процесі стратегічного планування і змісту компонентів інфраструктурного забезпечення підприємства, ми пропонуємо виділяти наступні види стратегічного планування, що обґрунтовує приналежність до об'єкта планування, напрямки реалізації стратегічних планів і обґрунтування вибору стратегій (рис. 1).

При виділенні основних видів стратегічних планів нами прийняті до уваги також розглянуті в науковій літературі види основних стратегій: наступальна, наступально-оборонна (стратегія стабілізації) і оборонна (стратегія виживання). Або згідно іншої формальної класифікації – стратегії зростання, стабільності і скорочення.

Під стратегічним плануванням інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності ми розуміємо певну частину стратегічного планування, що має відмінність в характері і методології складання стратегічних планів в залежності від поставлених стратегічних цілей і застосовності для компонентів інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності.

Розглянемо представлені види стратегічного планування детальніше.

Стратегічні плани розвитку – сукупність методів, технологій і процедури стратегічного планування, що визначають динамічні і якісні перетворення в процесі інфраструктурного забезпечення підприємства за допомогою розробки інновацій, розширення сфери діяльності, збільшення долі ринку.

Стратегічні плани ресурсозабезпечення – вид стратегічного планування, ціллю якого є розробка визначених стратегічних прогнозів, програм і проектів в області забезпеченості інфраструктури підприємства всіма видами ресурсів. Причому під ресурсами розуміється сукупність витрат матеріальних, трудових, інформаційних, виробничих та інших ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей інфраструктурного забезпечення підприємства.

Стратегічні плани фінансування – сукупність запланованих стратегічних напрямків діяльності стосовно

фінансових та інвестиційних аспектів інфраструктури забезпечення підприємницької діяльності, що стосуються питання структури і джерел фінансування, методів розподілу прибутку, мінімізацію оподаткування та інші актуальні питання фінансування бізнес-діяльності.

Стратегічні плани координації – вид стратегічного планування, що дозволяє забезпечити встановлення відповідності і узгодженості з пріоритетними задачами інфраструктурного забезпечення підприємства. Головна задача координації – досягнення узгодженості у роботі всіх ланок підприємницької діяльності шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними, в рамках чого відбувається розробка відповідних програм і проектів, з метою вдосконалення організації управління, забезпечення оперативного моніторингу інформації, розвитку комунікацій та інших процесів.

Стратегічні плани адаптації – сукупність процедур стратегічного планування, що визначають розробку програм і прогнозів в області інфраструктурного забезпечення підприємства, що передбачають можливість корекції поведінки, наявність запасного варіанта дії, можливості зміни стратегії. Це плани, що пристосовують об'єкт планування до умов зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється. Можуть застосовуватися відповідно до стратегії скорочення або оборонних стратегій.

Розробка стратегічних планів інфраструктурного забезпечення підприємства має ґрунтуватися на методологічних принципах, що визначають і регламентують їх розробку й застосування, та методах стратегічного планування, за допомогою яких вирішується проблема планування.

Принципи стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємства – це основні правила стратегічного планування, що регламентують вимоги до складання стратегічних планів з інфраструктурного забезпечення підприємства, виходячи з системності, цілеспрямованості, взаємозв'язку, логіки та організації застосування.

У спеціальній літературі принципи стратегічного планування в підприємницькій діяльності досліджені недостатньо, хоча актуальність їх застосування визначається позитивним впливом на якість прогнозів та стратегічних планів. Так, А. Файоль визначив чотири основних принципи стратегічного планування: єдність,

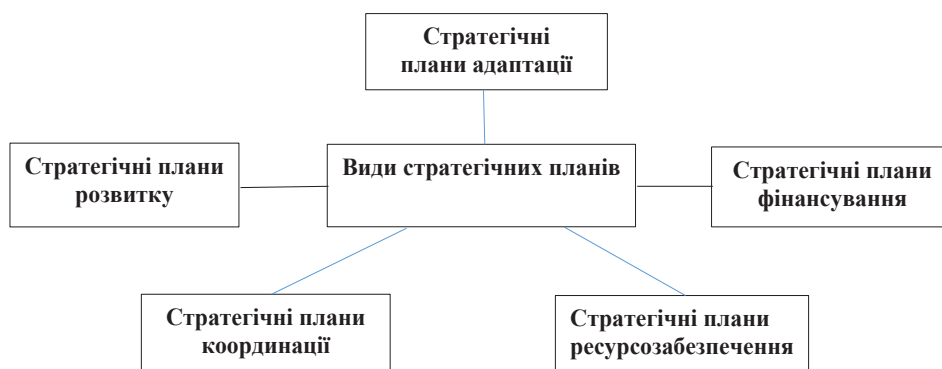


Рис. 1. Види стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 5; 7]

безперервність, точність, гнучкість. Пізніше Р. Акофф обґрунтував ще один принцип стратегічного планування – принцип участі [4].

Д. Гнип та А. Погребняк виділяють такі принципи стратегічного планування: розподілу ресурсів, адаптації до умов зовнішнього середовища, внутрішньої координації, усвідомлення цілей підприємства [2].

На нашу думку, до основоположних принципів стратегічного планування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності належать:

– принцип адекватності: встановлює та оцінює тенденції та взаємозв'язки розвитку інфраструктури підприємства та моделює реальні економічні процеси. Реалізація принципу передбачає врахування імовірного характеру реальних економічних процесів, преобладаючих ринкових тенденцій та оцінку ймовірності реалізації виявленої тенденції;

– принцип варіативності: визначає обґрунтування поліваріативних прогнозних та програмних розробок. Основою майбутнього стратегічного плану має стати найкращий варіант із декількох альтернативних;

– принцип неперервності: характеризує необхідність постійного здійснення стратегічного планування і прогнозування. При цьому в процесі їх реалізації може з'явитися потреба у додатковому аналізі і корегуванні стратегічних планів і прогнозів в міру надходження даних про нові тенденції та процеси, що впливають на інфраструктурне забезпечення підприємства;

– принцип комплексності: передбачає врахування всіх аспектів інфраструктурного забезпечення підприємства в їх взаємозв'язку, взаємозалежності і взаємодії з усіма процесами, що відбуваються в економіці, політиці і суспільстві;

– принцип системності: характеризується обґрунтуванням і побудовою такого логічного порядку, коли будь-яке управлінське рішення має ґрунтуватися на загальній меті системи і підпорядковувати діяльність усіх підсистем нижчого рівня досягненню цієї мети. Згідно даного принципу, інфраструктурне забезпечення підприємства має забезпечуватися системою показників, методів і моделей, що дають можливість охопити цілісну картину його розвитку;

– принцип пріоритетності: характеризує потребу в розробці стратегічних планів і прогнозів відповідно з певними пріоритетами інфраструктурного забезпечення підприємства. Такими проблемами можуть бути проблеми, від розвитку і вирішення яких залежить розвиток і існування підприємства загалом. Завдяки даному принципу ресурси спрямовуються на головні напрямки інфраструктурного забезпечення підприємства;

– принцип відповідності: плани інфраструктурного забезпечення підприємства мають складатися на основі інформації, отриманої в ході розроблення відповідних прогнозів. Прогнози мають складатися в контексті забезпечення якості стратегічного планування;

– принцип цілеспрямованості: кожен стратегічний план і прогноз має розроблятися відповідно визначених стратегічних цілей або для певних цілей прогнозування, тобто мати цільовий характер;

– принцип точності: характеризується обов'язковою деталізацією та конкретизацією розроблених стратегічних планів і прогнозів. Це є обов'язковою умовою якості їх реалізації та виконання, а також запорукою

своєчасності та гнучкості в реагуванні на зовнішні зміни та внутрішні фактори;

– принцип аналітичності: характеризує підприємство з точки зору доцільності отримання і ефективності використання інформації. Стратегічні плани і прогнози мають розроблятися на максимально вірогідних вихідних даних, тобто ґрунтуватися на відповідній аналітиці, оцінці її достовірності і валідності.

Як зазначалось вище, методологія стратегічного планування та прогнозування, крім принципів, включає також методи, що використовуються в процесі складання стратегічних планів та прогнозів інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності.

На думку вітчизняних вчених, під методом стратегічного планування слід розуміти конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується будь-яка проблема планування, розраховуються числові значення показників прогнозів, стратегічних програм і планів. Вони виділяють такі методи розроблення програм і планів:

– експертні (оцінні) або евристичні;

– методи соціально-економічного аналізу;

– методи прямих інженерно-економічних розрахунків;

– балансовий метод;

– економіко-математичні методи і моделі;

– методи системного аналізу і синтезу [4].

Досліджуючи категорію «метод стратегічного планування та прогнозування» слід зазначити, що у літературі метод стратегічного планування та метод прогнозування не визначаються у своїй єдності. Проте, на нашу думку, дану категорію необхідно визначити з метою встановлення сутності та змісту стратегічного планування та прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємства.

Пропонуємо таке визначення категорії «метод стратегічного планування та прогнозування»: це спосіб, за допомогою якого вирішується проблема планування та прогнозування, на яких ґрунтується прийняття ефективних управлінських рішень і правильних стратегічних напрямків розвитку інфраструктурного забезпечення підприємства.

Методами стратегічного планування та прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності є:

– метод інженерно-економічних розрахунків: полягає у обґрунтуванні детальних інженерно-економічних розрахунків стосовно співвідношення затрат і досягнутих результатів. Охоплює такі аспекти як підвищення ефективності існуючих та можливість розширення виробничих потужностей, можливість залучення інвестицій на прийнятних умовах, зниження собівартості продукції за рахунок інновацій та підвищення вмотивованості персоналу у результатах праці, зниження витрат на сировину, паливо та операційні витрати тощо;

– метод економіко-математичного аналізу та моделювання: полягає у визначенні методики вибору критерію оптимальності, формалізації моделі функціонування об'єкта управління, побудові обмежень за ресурсами та завданнями, розробці алгоритму чисельного аналізу моделі, аналізі фактичного розвитку та вдосконалення розроблених засобів напрацювання рішень при управлінні інфраструктурним забезпеченням підприємни-

цтва. Метод включає: лінійне, динамічне, нелінійне та стохастичне програмування; моделі мережевого планування, методи оцінки ефективності тощо;

– метод узгодження: застосовується для забезпечення узгодженості взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів і показників. Призначений для узгодження всіх показників прогнозів та цілей стратегічних планів інфраструктурного забезпечення підприємства з можливостями їх реалізації з огляду на наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси;

– метод екстраполяції тенденцій: ґрунтується на визначенні тенденцій розвитку при плануванні та прогнозуванні інфраструктурного забезпечення підприємства. Метод включає низку складових та аналітичних показників, до яких відносяться динамічні ряди, плинна середня та індексу сезонності;

– пошуковий метод: ґрунтується на пошуку інноваційних підходів до визначення та впровадження перспективних напрямів інфраструктурного забезпечення підприємства.

Варто відзначити, що вищевказані методи застосовуються комплексно, вони є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Комбінування методів стратегічного планування та прогнозування інфраструктур-

ного забезпечення підприємства забезпечує якість та обґрунтованість складання прогнозів та планів, а також постійну потребу у розробці та застосуванні нових, більш ефективних методів.

Висновки. Отже, у статті стратегічне планування трактується як процес розроблення, реалізації та коригування стратегії, яка є певною метою і механізмом досягнення цієї мети. Стратегічне планування, спрямоване на вирішення глобальних проблем підприємства, має підкріплюватися поточним плануванням, яке сприяє досягненню стратегічних цілей. Запропоновані автором види стратегічного планування найбільше повно відображають зміст процесу і його практичну застосовність до компонентів інфраструктури забезпечення підприємницької діяльності.

На підставі дослідження сутності та змісту процесу стратегічного планування та прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємства запропоновано принципи та методи стратегічного планування та прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності. Це дає змогу комплексно та всебічно підійти до дослідження даного процесу та визначити структуру, масштаби та актуальність його вивчення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агєєва І.М., Мандро О.Ю. Перспективні напрями стратегічного планування на підприємствах виноробної галузі України. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 2. С. 26–31.
2. Гнип Д.В., Погребняк А.Ю. Принципи стратегічного планування у підприємницькій діяльності. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2020 року*. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. С. 28. URL: https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2023/03/Conf_2020.pdf#page=28
3. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.
4. Карпіщенко О.І., Іляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування : навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>
5. Лєсєчко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
6. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. Т. 1. № 3. С. 96–101.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

REFERENCES

1. Aheieva, I.M., Mandro, O.Iu. (2010). Perspektivni napriamy stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvakh vynorobnoi haluzi Ukrainy [Prospective directions of strategic planning at enterprises of the wine industry of Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 2, 26–31. (in Ukrainian)
2. Hnyr, D.V., Pohrebniak, A.Iu. (2020). Prynysypy stratehichnoho planuvannia u pidpriemnytskii diialnosti [Principles of strategic planning in entrepreneurial activity]. *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor rostu natsionalnoi ekonomiky: Materialy KhIKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 27 lystopada 2020 roku*. Kyiv: IVTs Vydavnytstvo «Politekhnik», 28. (in Ukrainian)
3. Pokropuvnyi, S.F. (2003). *Ekonomika pidpriemstva : pidruchnyk* [Economics of Entrepreneurship]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Karpishchenko, O.I., Iliashenko, K.V., Karpishchenko, O.O. (2013). *Stratehichne planuvannia: navch. posibnyk* [Strategic planning]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. (in Ukrainian)
5. Lesechko, M.D., Rudnytska, R.M. (2004). *Stratehichne planuvannia: navchalnyi posibnyk* [Strategic planning]. Lviv: LRIDU NADU. (in Ukrainian)
6. Fedorkin, M.S. (2007). Rezervy konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Reserves of the enterprise's competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3, 96–101. (in Ukrainian)
7. Shershynova, Z.Ye., Oborska, S.V. (2001). *Ratushnyi Yu.M. Stratehichne upravlinnia: Navch.-metod. posibnyk dlia samost. vuvch. dysts.* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)