

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)

УДК 65.012.2

Дамір КУЛІШ

<https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>
Запорізький національний університет

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Встановлено, що на сучасному глобальному корпоративному ринку, що стає все більш конкурентоспроможним, стратегічне планування стало цінним інструментом для підприємства, оскільки вони прагнуть збалансувати різноманітні інтереси ключових зацікавлених сторін — акціонерів, співробітників, клієнтів і членів спільноти.

Стратегічні плани можуть надати схему вирішення низки зовнішніх і внутрішніх проблем. Розробка надійної стратегії для вирішення ринкових умов і можливостей, що змінюються, все більш глобального середовища та зміни державної політики має важливе значення для підтримки підприємки. Відповідно, стратегічний план має допомогти створити цілісне бачення того, як адаптуватися до мінливого бізнес-середовища, одночасно вирішуючи проблеми, пов'язані з використанням грошових потоків, наявністю капітальних фондів і плануванням наступності. Ці фактори допомагають визначити стратегічний успіх підприємства та впливають на здатність в кінцевому підсумку досягти своєчасної реалізації вартості. Якщо його розробити продумано й залучити всіх ключових зацікавлених сторін, стратегічний план принесе величезну користь власникам і менеджерам, сприяючи зростанню підприємства та створенню вартості для акціонерів у найближчій перспективі. Зрештою, це також дозволить підприємству та родині керувати неминучими переходами власників або реалізовувати вартість акціонерів шляхом забезпечення оптимального діапазону стратегій рекапіталізації чи ліквідності.

Стратегічне управління визначається як аналіз, оцінка, постійне планування та моніторинг усіх потреб, необхідних підприємству для досягнення його цілей і завдань. Ефективне стратегічне планування має багато переваг. Воно змушує підприємства усвідомлювати майбутні можливості та виклики, передбачати ризики та розуміти, які ресурси знадобляться, щоб скористатися можливостями та подолати стратегічні проблеми.

Стратегічне планування також дає відчуття напрямку та орієнтує їх навколо спільної місії. Це створює стандарти та підзвітність. Стратегічне планування може покращити оперативні плани та ефективність. Це також допомагає організаціям обмежити час, витрачений на управління кризою, коли вони реагують на несподівані зміни, які вони не змогли передбачити та підготуватися до них

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічне планування, управління, переваги.

Damir KULISH

Zaporizhzhya National University

CURRENT REALITIES OF STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES

The article examines the modern realities of strategic planning of enterprises. It has been found that in today's increasingly competitive global corporate market, strategic planning has become a valuable tool for businesses as they strive to balance the diverse interests of key stakeholders—shareholders, employees, customers, and community members.

Strategic plans can provide a framework for solving a number of external and internal problems. Developing a robust strategy to address changing market conditions and opportunities, an increasingly global environment, and changing government policies is essential to sustaining resilience. Accordingly, a strategic plan should help create a holistic vision of how to adapt to a changing business environment while addressing challenges related to cash flow, capital availability, and succession planning. These factors help determine the strategic success of an enterprise and influence the ability to ultimately achieve timely value realization. If it is thoughtfully developed and involves all key stakeholders, a strategic plan will bring enormous benefits to owners and managers, contributing to the growth of the enterprise and the creation of value for shareholders in the near term. Ultimately, it will also enable the business and family to manage inevitable ownership transitions or realize shareholder value by providing an optimal range of recapitalization or liquidity strategies. Strategic management is defined as the analysis, evaluation, continuous planning and monitoring of all the needs of an enterprise to achieve its goals and objectives. Effective strategic planning has many advantages. It makes enterprises aware of future opportunities and challenges, anticipate risks and understand what resources will be needed to seize opportunities and overcome strategic challenges.

Strategic planning also provides a sense of direction and orients them around a shared mission. It creates standards and accountability. Strategic planning can improve operational plans and efficiency. It also helps organizations limit the time spent on crisis management when they are responding to unexpected changes that they failed to anticipate and prepare for.

Keywords: strategy, planning, strategic planning, management, benefits.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Усі керівники знають, що стратегія важлива. Але майже всі також вважають її ризиковою, тому що вона змушує їх протистояти майбутньому, про яке вони можуть лише здогадуватися. Гірше того, фактичний вибір стратегії передбачає прийняття рішень, які явно відсікають можливості та варіанти. Керівник цілком може побоюватися, що неправильні рішення зруйнують його кар'єру. Природна реакція полягає в тому, щоб зробити виклик менш ризиковим, перетворивши його на проблему, яку можна вирішити за допомогою перевірених інструментів. Це майже завжди означає витратити тижні або навіть місяці на підготовку комплексного плану щодо того, як підприємство інвестуватиме в існуючі та нові активи та можливості, щоб

досягти мети. План, як правило, підтримується детальними електронними таблицями, які прогнозують витрати та доходи досить далеко в майбутньому.

Це може бути чудовим способом впоратися зі ризиком перед невідомим, але страх і дискомфорт є невід'ємною частиною розробки стратегії. Насправді, якщо керівника повністю влаштує його стратегія, є великий шанс, що вона не дуже хороша. Тому, керівнику має бути некомфортно та насторожено: справжня стратегія полягає в тому, щоб робити ставки та робити важкий вибір. Метою є не усунення ризику, а збільшення шансів на успіх. У цьому світогляді менеджери визнають, що хороша стратегія не є продуктом годин ретельного дослідження та моделювання, які призводять до неминучого та майже ідеального висновку. Натомість це результат простого та досить грубого процесу обмірковування того, що потрібно для досягнення бажаного, а потім оцінки реальності спроби. Якщо керівники приймуть це визначення, то можливо, лише вони зможуть зберегти стратегію там, де вона має бути: поза зоною комфорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічне планування (СП) є одним із найпопулярніших підходів до управління в сучасних підприємствах і воно незмінно входить до п'ятірки найпопулярніших підходів до управління в усьому світі [1-2]. Зазвичай операціоналізований як підхід до формулювання стратегії, включає такі елементи, як аналіз, місії та цінностей; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегічних питань на основі цього аналізу та формулювання стратегій, цілей і планів вирішення проблем підприємства [3]. Ґрунтуючись на аргументах, взятих із Гарвардської моделі політики [4], теорії синоптичного планування [5] і теорії цілепокладання [6], можна очікувати, що СП позитивно вплине на ефективність організації (EP).

Гарвардська модель політики передбачає, що організаційні стратегії повинні бути спрямовані на пошук відповідності між організацією та її середовищем [7]. Теорія синоптичного планування стверджує, що стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на ретельному аналізі та систематичному підході до прийняття рішень (Dror 1983). А теорія цілепокладання стверджує, що слід розробити конкретні цілі, стратегії та плани, щоб зрозуміти, чого організація хоче досягти і як [8].

СП в ідеалі пропонує підхід до формулювання стратегії, який включає в себе процедури, інструменти та практики, спрямовані на включення цих теоретичних аргументів під час формулювання стратегії, хоча слід зазначити, що існує багато варіацій у тому, як організації «виконують» СП [9-12].

Стратегічне планування, як його описують у багатьох підручниках, можливо, не існує ще довго, але не з тих причин, які називають більшість критиків. Якщо формальне стратегічне планування зникне через кілька років, це станеться тому, що де б воно не було розпочато, воно або стає кращим, або стає гіршим, залежно від того, наскільки добре виконано.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Широко визнана теорія стратегічного планування проста: використовуючи часовий горизонт у кілька років, топ-менеджмент переоцінює свою поточну стратегію, шукаючи можливості та загрози в оточенні та аналізуючи ресурси підприємства, щоб визначити його сильні та слабкі сторони. Керівництво може розробити кілька альтернативних стратегічних сценаріїв і оцінити їх відносно довгострокових цілей підприємства. Щоб розпочати реалізацію обраної стратегії (або продовжити повторно перевірену), керівництво конкретизує її з точки зору дій, які мають бути здійснені найближчим часом. Це цілком відповідне використання стратегії та планування спричинило значну плутанину щодо довгострокового планування. Ця стаття намагається розв'язати цю плутанину та окреслюючи взаємопов'язані кроки, пов'язані з виконанням стратегічного планування діяльності підприємств

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження сучасних реалій стратегічного планування в діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу

Кожен керівник використовує слова *стратегія* та *планування*, коли говорить про найважливіші частини своєї роботи. Президент, очевидно, стурбований стратегією; стратегічне планування — суть його роботи. Генеральний менеджер підрозділу зазвичай вважає себе президентом власного підприємства, відповідальним за його стратегію та стратегічне планування, необхідне для підтримки його активності та зростання. Навіть керівник, відповідальний за функціональну діяльність, такий як менеджер відділу маркетингу, визнає, що його стратегічне планування має вирішальне значення; зрештою, маркетингова стратегія підприємства (чи стратегія виробництва, чи стратегія досліджень) є ключем до його успіху.

Практично кожного разу, коли вживається слово «стратегія», воно поєднується з певною формою слова «план», як у процесі «стратегічного планування» або «стратегічного плану», що виникає в результаті. Тонкий перехід від стратегії до планування відбувається тому, що планування є цілком здійсненою та зручною вправою [13].

Стратегічне планування — це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства. Це

концепція, яка зосереджена на інтеграції різних відділів (таких як бухгалтерський облік і фінанси, маркетинг і кадри) всередині підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Термін стратегічне планування по суті є синонімом стратегічного менеджменту.

Концепція стратегічного планування спочатку стала популярною в 1950-х і 1960-х роках і користувалася прихильністю в корпоративному світі аж до 1980-х років, коли вона дещо втратила популярність [3]. Однак ентузіазм щодо стратегічного бізнес-планування відродився у 1990-х роках, і стратегічне планування залишається актуальним у сучасному бізнесі. Важко переоцінити важливість сильної стратегії для довгострокового розвитку компанії. Нижче представимо основні переваги стратегічного планування та їх вплив на ефективність (рис.1).



Рис. 1. Переваги стратегічного планування

Джерело: узагальнено автором на основі [6-8]

Розуміння всіх цих переваг мотивує багатьох керівників підприємств створювати стратегічні плани. Усі стратегічні плани виглядають майже однаково. Зазвичай вони мають три основні частини. Перший – це бачення або заява про місію, яка встановлює відносно високу та бажану мету. По-друге, це список ініціатив, таких як запуск продуктів, географічне розширення та будівельні проекти, які підприємство виконуватиме для досягнення мети. Ця частина стратегічного плану має тенденцію бути дуже організованою, але також дуже довгою. Довжина списку зазвичай обмежується лише доступністю.

Третій елемент – це перетворення ініціатив у фінанси. Таким чином, план добре узгоджується з річним бюджетом. Стратегічні плани стають описовою передньою частиною бюджету, часто проектуючи фінансові показники за п'ять років, щоб виглядати «стратегічними». Але керівництво зазвичай зобов'язується лише на перший рік; у контексті другого-п'ятого років «стратегічний» насправді означає «імпресіоністський».

Ця вправа, мабуть, сприяє більш продуманим і ретельним бюджетам. Однак його не слід плутати зі стратегією. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, що підприємство вирішує не робити і

чому. Це не ставить під сумнів припущення. Його домінуючою логікою є доступність; план складається з тих ініціатив, які відповідають ресурсам підприємства [10].

Помилкове сприйняття планування зі стратегією є звичайною пасткою. Навіть члени правління, які повинні підтримувати чесність менеджерів щодо стратегії, потрапляють у неї. Зрештою, це переважно нинішні чи колишні менеджери, які вважають безпечнішим контролювати планування, ніж заохочувати стратегічний вибір. Крім того, вони більше зацікавлені у короткострокових цілях, описаних у планах, ніж у довгострокових цілях, які є центром стратегії. Аналітики вивчають плани, щоб оцінити, чи зможуть підприємства досягти своїх цілей.

Зосередженість на плануванні безперешкодно веде до мислення, заснованого на витратах. Витрати чудово піддаються плануванню, оскільки загалом вони знаходяться під контролем підприємства. Для переважної більшості витрат підприємство відіграє роль клієнта. Воно вирішує, скільки працівників найняти, скільки квадратних футів нерухомості здати в оренду, скільки машин придбати, скільки реклами транслювати тощо. У деяких випадках підприємства, як і будь-який клієнт, може вирішити припинити купувати певний товар чи послугу, і тому навіть витрати на звільнення або припинення роботи можуть бути під його контролем. Звичайно, є винятки. Урядові установи повідомляють підприємствам, що вони повинні перераховувати податки із заробітної плати за кожного працівника та купувати певну кількість послуг із дотримання законодавства. Але винятки підтверджують правило: витрати, покладені на підприємство іншими, становлять відносно невелику частину загальної картини витрат, і більшість є похідними від витрат, які контролює підприємство [12].

Витрати комфортні, оскільки їх можна спланувати з відносною точністю. Це важлива і корисна вправа. Багато підприємств зазнають шкоди або знищення, коли дозволяють своїм витратам вийти з-під контролю. Проблема полягає в тому, що орієнтовані на планування менеджери, як правило, застосовують знайомі, зручні підходи з боку витрат також і до частини доходів, розглядаючи планування доходів як фактично ідентичне плануванню витрат і як рівноцінний компонент загального плану та бюджету. Занадто часто результатом є копітка робота зі складання планів прибутку від продавця до покупця, продукт за продуктом, канал за каналом, регіон за регіоном. Існує проста причина, чому планування доходів не дає такого бажаного результату, як планування витрат. Рішення щодо витрат приймає підприємство. Але за дохід клієнти відповідають. За винятком рідкісних випадків монополій, клієнти можуть вирішувати за власним бажанням, чи віддавати дохід підприємству, його конкурентам або взагалі нікому. Підприємства можуть вводити себе в оману, вважаючи, що прибуток знаходиться під їхнім контролем, але оскільки його неможливо ані дізнатися, ані контролювати, планування, складання бюджету та прогнозування – це імпресіоністична вправа.

Звичайно, більш короткострокове планування доходів набагато простіше для підприємств, які мають довгострокові контракти з клієнтами. Наприклад, постачальник ділової інформації Thomson Reuters щороку отримує більшу частину прибутку від багаторічної підписки [13]. Єдиною змінною сумою в плані доходу є різниця між продажами нових підписок і скасуваннями в кінці існуючих контрактів. Подібним чином, якщо підприємство має великі резерви замовлення, як це робить Boeing, воно зможе точніше передбачити дохід, хоча проблеми з Boeing Dreamliner демонструють, що навіть «тверді замовлення» автоматично не перетворюються на майбутні доходи. У довгостроковій перспективі весь дохід контролюється клієнтом [7].

Отже, суть полягає в тому, що передбачуваність витрат принципово відрізняється від передбачуваності доходу. Планування не може і не призведе до того, що дохід з'явиться чарівним чином, а зусилля, які витрачаються на створення планів доходу, відволікають увагу стратега від набагато складнішої роботи: пошуку способів залучення та утримання клієнтів.

У 1978 році Генрі Мінцберг опублікував впливову статтю в журналі *Management Science*, в якій представив стратегію розвитку, концепцію, яку він пізніше популяризував серед широкої неакадемічної бізнес-аудиторії у своїй успішній книзі 1994 року «Зліт і падіння стратегічного планування». Ідея Мінцберга була простою, але справді сильною. Він розрізняв навмисну стратегію, яка є навмисною, і стратегію, що виникає, яка не базується на початковому намірі, а замість цього складається з відповідей підприємства на різноманітні непередбачені події. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, чого організація вирішує не робити і чому. Це не ставить під сумнів припущення. Думки Мінцберга ґрунтувалися на його спостереженнях про те, що менеджери переоцінюють свою здатність передбачати майбутнє і планувати його точним і технократичним способом. Проводячи різницю між навмисною стратегією та надзвичайною стратегією, він хотів заохотити менеджерів уважно стежити за змінами в своєму оточенні та відповідно вносити корективи у свою продуману стратегію. Крім того, він застеріг від небезпеки дотримання фіксованої стратегії в умовах істотних змін у конкурентному середовищі [11].

Усе це надзвичайно розумна порада, якої розумно буде слідувати кожному менеджеру. Однак більшість керівників цього не роблять. Натомість більшість використовує ідею, що стратегія виникає в міру розвитку подій, як виправдання для оголошення майбутнього настільки непередбачуваним і мінливим, що немає сенсу робити стратегічний вибір, доки майбутнє не стане достатньо ясным. Отже, концепція емерджентної стратегії стала просто зручним виправданням для того, щоб уникати складних стратегічних виборів, для повторення як «швидкого послідовника» вибору, який, здається, вдалим для інших, і для відхилення будь-якої критики за несміливий шлях. Просте дотримання вибору конкурентів ніколи не дасть

унікальної чи цінної переваги. Нічого з цього не мав на меті Мінцберг, але це загальний результат його концепції, оскільки вона впливає на зону комфорту менеджерів.

У 1984 році, через шість років після оригінальної статті Мінцберга, яка представила стратегію розвитку, Біргер Вернерфельт написав «Погляд на фірму, заснований на ресурсах», в якому висунута ще одну концепцію стратегії, яку з ентузіазмом сприйняли. Але тільки в 1990 році, коли К. К. Прахалад і Гері Хамел написали одну з найбільш читаних статей HBR усіх часів, «Основна компетенція корпорації», цей погляд Вернерфельта на основі ресурсів (RBV) на підприємство отримали широке поширення та популяризували серед менеджерів[6].

RBV вважає, що ключем до конкурентної переваги фірми є володіння цінними, рідкісними, неповторними та незамінними можливостями. Ця концепція стала надзвичайно привабливою для керівників, оскільки вона, здавалося, припускала, що стратегія — це ідентифікація та формування «основних компетенцій» або «стратегічних можливостей». Зауважимо, що це зручно потрапляє в сферу пізнаваного та контрольованого. Будь-яке підприємство може створити відділ технічних продажів, лабораторію розробки програмного забезпечення чи дистриб'юторську мережу та оголосити це основною компетенцією. Керівники можуть зручно інвестувати в такі можливості та контролювати весь досвід. У розумних межах вони можуть гарантувати успіх. Існує багато способів створити свою стратегію та спланувати розвиток бренду. Деякі моделі подобаються малому бізнесу, деякі – великим компаніям, а деякі є універсальними. Нижче розглянемо особливості найбільш поширених моделей на рис.2.

Проблема, звичайно, полягає в тому, що можливості самі по собі не змушують клієнта купувати. Це можуть зробити лише ті, хто створює рівняння вищої цінності для певної групи клієнтів. Але клієнти та контекст є непізнаваними та неконтрольованими. Багато керівників вважають за краще зосереджуватися на здібностях, які можна розвинути — напевно. І якщо це не принесе успіху, провину можуть взяти на себе примхливі клієнти або нераціональні конкуренти.

Оскільки проблема корениться в природній відразі людей до дискомфорту та страху, єдиним виходом є прийняти дисципліну щодо розробки стратегії, яка примирить вас із відчуттям певної тривоги. Це передбачає забезпечення того, щоб процес розробки стратегії відповідав трьом основним правилам. Дотримуватися правил не просто — зона комфорту завжди приваблива — і це не обов'язково призведе до успішної стратегії. Але якщо ви зможете їх дотримуватися, ви принаймні будете впевнені, що ваша стратегія не буде поганою[14].

Таким чином, керівнику потрібно зосередити свою енергію на ключових рішеннях, які впливають на тих, хто приймає рішення щодо доходів, тобто на клієнтів. Вони вирішать витратити свої гроші на компанію, якщо а пропозиція цінності перевершить пропозицію конкурентів. Успіх залежить від двох варіантів: рішення про те, де грати (на яких конкретних клієнтів орієнтуватися) і рішення про те, як виграти (як створити переконливу ціннісну пропозицію для цих клієнтів). Якщо клієнт не знаходиться в тому сегменті чи сфері, де підприємство вирішило грати, він, ймовірно, навіть не дізнається про доступність і характер її пропозиції. Якщо підприємство зв'яжеться з цим клієнтом, вибір «як виграти» визначить, чи вважатиме вона рівняння цільової вартості пропозиції переконливим.

Єдиний надійний спосіб підвищити рівень успішності стратегічних виборів — перевірити логіку свого мислення: щоб вибір мав сенс, потрібно вірити про клієнтів, про еволюцію вашої галузі, про конкуренцію, про можливості. Важливо записати відповіді на ці запитання, тому що людський розум природним чином переписує історію і проголошуватиме, що світ розвивався переважно так, як було заплановано, замість того, щоб згадувати, як насправді робилися стратегічні ставки і чому. Якщо логіку записати, а потім порівняти з реальними подіями, менеджери зможуть швидко побачити, коли і як стратегія не дає бажаного результату, і зможуть внести необхідні корективи — як це передбачав Генрі Мінцберг. Крім того, спостерігаючи з деяким рівнем суворості, що працює, а що ні,

Коли керівники будуть застосовувати ці правила, їхній ризик перед стратегічним вибором зменшуватиметься. Це добре, але лише до певної міри. Якщо компанію цілком влаштовує її вибір, вона ризикує пропустити важливі зміни у своєму середовищі. Планування, управління витратами та зосередження на можливостях є небезпечними пастками для розробника стратегії. Однак ці дії є важливими; жодна компанія не може нехтувати ними. Бо якщо це стратегія, яка змушує клієнтів віддавати підприємствам свій дохід, планування, контроль витрат і можливості визначають, чи можна отримати дохід за ціною, яка є вигідною для компанії. Хоча людська природа така, якою вона є, планування та інші види діяльності завжди домінуватимуть у стратегії, а не слугуватимуть їй, якщо не буде докладено свідомих зусиль, щоб запобігти цьому. Якщо керівника влаштовує стратегія підприємства, швидше за все, не докладаються значних зусиль.

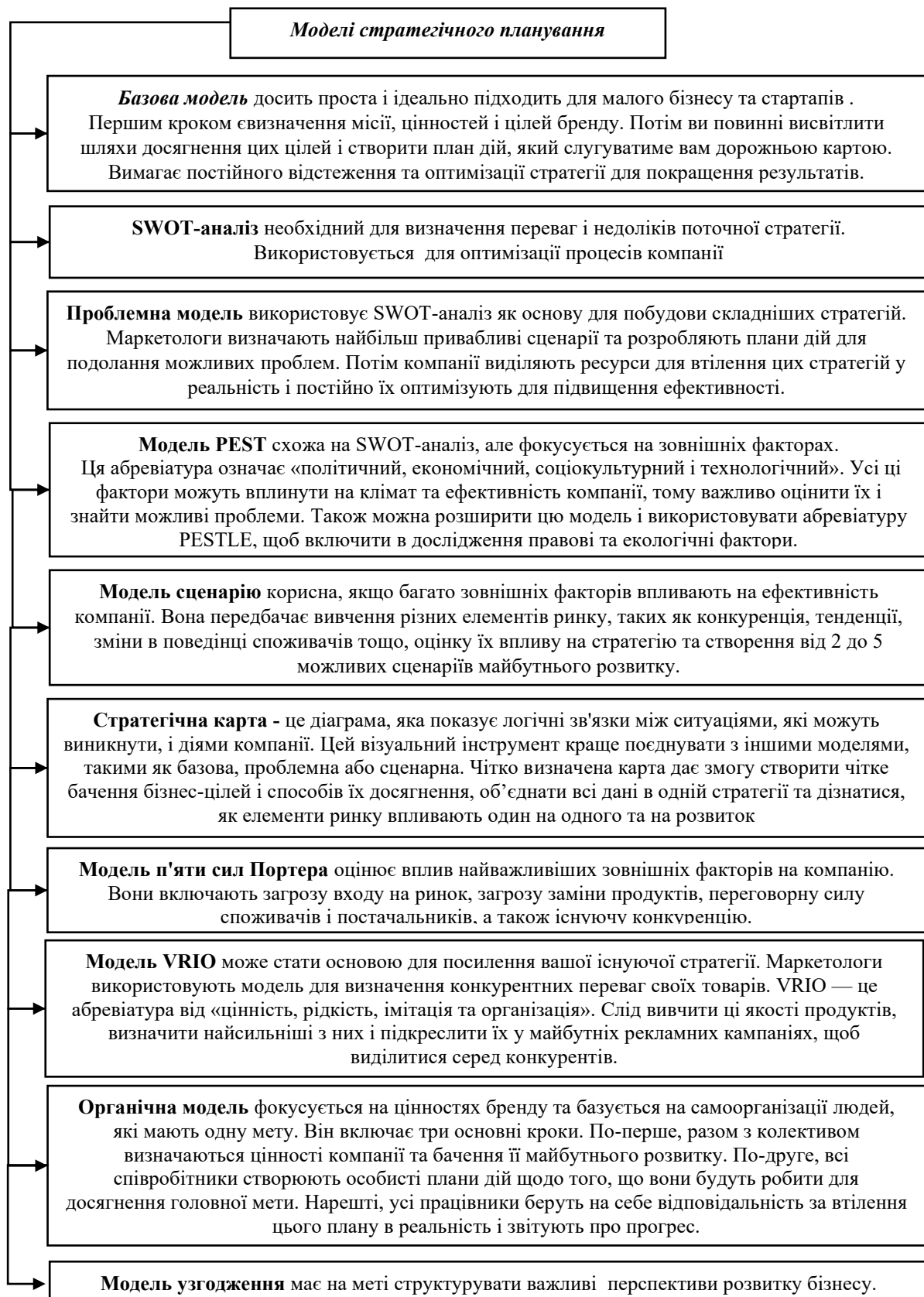


Рис. 2. Моделі стратегічного планування

Джерело: узагальнено автором на основі [2-8]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Процес стратегічного планування вимагає серйозних роздумів і планування з боку вищого керівництва підприємства. Перш ніж скласти план дій, а потім визначити, як його стратегічно реалізувати, керівники можуть розглянути багато можливих варіантів. Зрештою, керівництво зупиниться на стратегії,

яка, швидше за все, принесе позитивні результати (зазвичай визначається як покращення прибутку) і яку можна буде реалізувати економічно ефективним способом із високою вірогідністю успіху, уникаючи невинного фінансового ризику.

Формальний процес довгострокового планування на підприємствах одночасно простий і складний. Концептуально процес дуже простий — поступове звуження стратегічного вибору, хоча він може включати багато кроків на цьому шляху. Оперативно цей процес є набагато складнішим, ніж діяльність, яку вище описано, тому що формальна частина процесу є лише верхівкою айсберга. Ефективне стратегічне планування може мати місце лише тоді, коли кваліфіковані менеджери займаються креативним мисленням, а креативність, за визначенням, не може бути створена за розкладом. Проте немає жодних сумнівів, що офіційне оформлення процесу планування є доцільним; це гарантує, що менеджери всіх рівнів приділять деякий час стратегічному мисленню, і це гарантує кожному з них аудиторію для його ідей.

Суспільство двадцятого століття, в якому живемо, є швидким, і це також поширюється на бізнес-середовище та конкурентні ландшафти. Зміни можуть відбуватися миттєво, і підприємства, які не впраються, можуть значно відстати від конкурентів, завдаючи шкоди своїм доходам і зупиняючи зростання.

Саме тут процес стратегічного управління може надати велику допомогу. Процес стратегічного планування допомагає підприємствам оцінити їхню поточну ситуацію, розробити стратегію, а також розгорнути й оцінювати ефективність і успіх реалізованих стратегій.

Література

1. Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen, and Lene Holm Pedersen. 2016. Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review* 76(6): 852– 62.
2. Bryson, John M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. 2018. Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review* 20(3): 317– 39.
4. Buller, Jeffrey L. 2015. *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*. New York: Jossey-Bass.
5. Elbanna, Said, Rhys Andrews, and Raili Pollanen. 2016. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* 18(7): 1017– 42.
6. Ferlie, Ewan, and Edoardo Ongaro. 2015. *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
7. George, Bert, and Sebastian Desmidt. 2014. A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. In *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, edited by Paul Joyce and Anne Drumaux, 151– 72. New York: Routledge.
8. George, Bert, Sebastian Desmidt, and Julie De Moyer. 2016. Strategic Decision Quality in Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 36(5): 317– 24.
9. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools, and Anita Prinzie. 2018. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. *Public Management Review* 20(3): 340– 59.
10. George, Bert. 2018. Does Strategic Planning “Work” in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 37(7): 527– 30.
11. Gordon B., Sun Young Kim, and James L. Perry. 2017. Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data. *Review of Public Personnel Administration* 37(2): 139– 59.
12. Johnsen, Åge. 2017. Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway. *Public Management Review* 20(3): 397– 420.
13. Wolf, Carola, and Steven W. Floyd. 2017. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management* 43(6): 1754– 88.
14. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу [Електронний ресурс] / Н. І. Гладинець // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2018. - № 10. - С. 48-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9A
15. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / К. Ю. Вергал // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2018. - № 3. - С. 33-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6

References

1. Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen, and Lene Holm Pedersen. 2016. Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review* 76(6): 852– 62.
2. Bryson, John M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.

3. Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. 2018. Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review* 20(3): 317–39.
4. Buller, Jeffrey L. 2015. *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*. New York: Jossey-Bass.
5. Elbanna, Said, Rhys Andrews, and Raili Pollanen. 2016. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* 18(7): 1017–42.
6. Ferlie, Ewan, and Edoardo Ongaro. 2015. *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
7. George, Bert, and Sebastian Desmidt. 2014. A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. In *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, edited by Paul Joyce and Anne Drumaux, 151–72. New York: Routledge.
8. George, Bert, Sebastian Desmidt, and Julie De Moyer. 2016. Strategic Decision Quality in Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 36(5): 317–24.
9. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools, and Anita Prinzie. 2018. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. *Public Management Review* 20(3): 340–59.
10. George, Bert. 2018. Does Strategic Planning “Work” in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 37(7): 527–30.
11. Gordon B., Sun Young Kim, and James L. Perry. 2017. Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data. *Review of Public Personnel Administration* 37(2): 139–59.
12. Johnsen, Åge. 2017. Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway. *Public Management Review* 20(3): 397–420.
13. Wolf, Carola, and Steven W. Floyd. 2017. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management* 43(6): 1754–88.
14. Verhal, K. Yu. (2018), “Theoretical aspects of strategic enterprise management in terms of integration”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 33-40, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6.
15. Hladynets, N.I. (2018), “The role of the innovative component of the system of strategic management of the tourist business”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10, pp. 48-53, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9