

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 6, 2021 | 24.06.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74)

УДК 338.2: 631.113

В. Ю. Єдинак,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6473-0078.*

Н. С. Ковтун,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6865-6995*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЯ ТА РОЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

V. Yedynak

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

N. Kovtun

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity, Dnipro, Ukraine

TRANSFORMATION OF THE PLACE AND THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN MODERN MANAGEMENT

В статті розглядаються питання трансформації ролі стратегічного планування під дією зовнішніх чинників, зокрема глобалізації та пандемії вірусу SARS-CoV-2 (COVID 19). Виявлено, що в сучасних умовах в ринковій економіці роль держави щодо питань можливості стратегічного планування значно зростає. Держава повинна стати координатором стратегічного планування та об'єднати навколо себе як інститути державного управління, так суб'єктів господарювання. Держава повинна бути відповідальною за розробку єдиної системи законодавчих та нормативно-правових актів стратегічного планування, які будуть орієнтирами для розвитку суспільства. Проведений аналіз показав відсутність такої системи актів та необхідність їх створення. Ухвалені на сьогодні рішення щодо стратегічного планування на рівні держави або не виконуються зовсім, або ефективність їх виконання залишається низькою. Проаналізовано окремі акти держави в сфері стратегічного планування, зокрема положення Національної економічної стратегії на період до 2030 року.

The article considers the transformation of the role of strategic planning under the influence of external factors, including globalization and the SARS-CoV-2 virus pandemic (COVID 19). It was found that the role of the state in a market economy on the possibility of strategic planning is growing significantly in modern conditions. The state should become a coordinator of strategic planning and unite around itself both public administration institutions and business entities. The state should be responsible for developing a unified system of legislative and regulatory acts of

strategic planning, which will be guidelines for the development of society. It is proposed that the system of such acts of strategic planning will consist of a vision of Ukraine's development, which is being performed for 15-25 years, a strategy for Ukraine's development (for 10-15 years), a strategic plan for socio-economic development (5-10 years), action program of Cabinet of Ministers of Ukraine (5 years), strategic plans of ministries, departments, local state administrations and local governments. The analysis showed the absence of such a system of acts and the need to create them. Adopted laws on strategic planning at the level of the legislative and the executive power are not implemented. The approved strategic plans and development priorities at the state level are either not implemented at all, or their effectiveness remains very low. Business entities cannot develop their own strategic development plans in the condition of absence of unified approaches to understanding the development of the state.

In recent years, the issues of strategic planning have received a second wind at the state level, but the effectiveness of the approved plans remains low. The approved National Strategy for Economic Development until 2030 is more declarative. This Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine will not be able to physically implement the provisions of the National Strategy, so there is a high probability of its radical revision in the future. Only the existence of a legally established system of strategic development plans will allow solving the issue of forming effective tools of strategic planning in Ukraine.

Ключові слова: *планування; стратегічне планування; стратегічний план; управління; візія; держава.*

Key words: *planning; strategic planning; strategic plan; management; vision; state.*

Постановка проблеми. Сучасні організації вимушені здійснювати свою діяльність в умовах високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища. Ще донедавна ефективне функціонування підприємств та організацій зводилося до необхідності раціонального використання обмежених ресурсів, а проблеми впливу зовнішнього середовища були чи не вторинними. Процеси глобалізації та діджиталізації економічних відносин значно прискорили у просторі та часі здійснення господарських операцій, що дало поштовх до розвитку не тільки окремих підприємств, а цілих напрямів та галузей економіки. Разом з тим високий рівень динамічності зовнішнього середовища робить його певною мірою непередбачуваним та більш ризиковим для суб'єктів господарювання. За таких умов питання планування діяльності набуває нових ознак та характерних рис, що зумовлює необхідність перегляду значення функції планування в діяльності підприємств та організацій. Особливо це стосується стратегічного планування, місце, значення та роль якого останнім часом кардинально змінилися в сучасному світі.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питанням стратегічного планування присвячено чимало публікацій як іноземних, так і вітчизняних науковців. Традиційно науковцями стратегічне планування визначається як один з видів планування діяльності, що зорієнтований на довготривалу перспективу та визначає основні напрями розвитку окремого суб'єкта господарювання. Класичний підхід до трактування стратегічного планування, запропонований Ансоффом, виходить з відсутності припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції» [1, с. 65]. Таким чином, уже при зародженні наукових поглядів про стратегічне планування фактор невизначеності було детерміновано. Водночас така детермінація була чітко визначеною, що дало змогу створити матрицю Ансоффа та її варіації. Ключовим елементом запропонованого Ансоффом підходу є вибір оптимального із альтернативних рішень, базуючись на застосуванні аналітичних методів збору і обробки інформації. Г. Мінцберг удосконалює підходи до трактування стратегічного планування та вказує, що планування є формалізованим процесом та таким чином відрізняється від інших видів прийняття рішень (інтуїція, досвід тощо). До того ж вчений уточнював, що результатом планування є отримання чітко визначеного результату шляхом прийняття інтегрованої системи рішень [2, с. 5-11]. Активний розвиток стратегічного планування припадає на другу половину ХХ століття. В цей період інструменти стратегічного планування починають широко використовуватися не тільки в бізнес-середовищі, але й освіті, медицині, державному управлінні тощо. Стратегічне планування як предмет дослідження зустрічаємо у працях багатьох вчених, зокрема: Кінга У. та Кліланда Д. [4], Мескона М. [5], Друкера П. [6], Томпсона А. й Стрікланда А. [7] та цілої низки вітчизняних науковців, серед яких О.В. Бердінова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка, Ю.П. Шаров та ін. [3]. Незважаючи на такий інтерес до питання стратегічного планування серед науковців, слід зазначити, що розвиток стратегічного планування в нашій країні знаходиться у вкрай незадовільному стані, причиною чому є ряд об'єктивних факторів. Головною причиною, на наш погляд, є перебування вітчизняної економіки у перехідному періоді та

нехтування практиками планування з минулого. Відсутність стратегічних орієнтирів розвитку національної економіки, відсутність доступу до статистичної та аналітичної інформації, спотворення та недостовірність такої інформації в різних джерелах не дають змоги повноцінно та широко використовувати інструменти стратегічного планування окремими суб'єктами господарювання. Разом з тим, стратегічне планування є перспективним та важливим елементом в розвитку системи управління сучасними підприємствами.

Метою проведеного дослідження є формування теоретичного підґрунтя для впровадження системи стратегічного планування в процес управління вітчизняними підприємствами.

Виклад матеріалу дослідження. В сучасному світі діяльність організацій будь-якого типу супроводжується стрімкою та непередбачуваною зміною факторів зовнішнього середовища. Особливо гостро це питання постало наприкінці 2019 та протягом усього 2020 року, коли увесь світ був змушений трансформувати свою діяльність з урахуванням поширення пандемії вірусу SARS-CoV-2 (COVID 19). Якщо до пандемії більшість організацій намагалися адаптуватися до змін зовнішнього середовища, орієнтуючись на глобальні, світові та регіональні тенденції та прогнози розвитку, то в умовах пандемії світ та глобальна економіка стали просто не передбачуваними. А темпи, якими приймалися ті чи інші обмеження та рестрикційні заходи, не дають змоги ефективно здійснювати планування своєї діяльності для багатьох організацій та компаній не те, що у стратегічній перспективі, але й поточної операційної діяльності.

Підприємницьке середовище нашої країни два останніх роки фактично функціонувало в умовах повної дезорієнтації та невизначеності. Слід констатувати, що питанням стратегічного планування діяльності і до пандемії більшість підприємств та компаній не приділяли достатньої уваги. Численні зміни політичної ситуації, військові дії на сході країни, анексія території Кримського півострова та ряд інших факторів негативного характеру значно ускладнювали процеси стратегічного планування їх діяльності. За таких умов, на наш погляд, держава повинна була взяти на себе функцію із побудови стратегічного орієнтиру розвитку всієї країни та суб'єктів господарювання. На жаль, в Україні так і не було розроблено жодної стратегії розвитку. Більше того, в Україні взагалі відсутнє регулювання планувальної діяльності як органів державної влади та місцевого самоврядування, так і господарюючих суб'єктів. В такій ситуації повної невизначеності суб'єктам господарювання вкрай важко впроваджувати інвестиційні проекти, проектувати діяльність на тривалий період, розраховувати рентабельність та ефективність в майбутньому. Узгоджене бачення з боку держави та бізнесу стратегічного курсу розвитку вітчизняної економіки та державної політики щодо її розвитку дасть можливість сформувати сприятливе бізнес-середовище. При цьому обов'язковим є врахування як глобальних трендів розвитку з їх ризиками для України, так і наявних внутрішніх можливостей для розвитку.

Для впровадження ефективних механізмів стратегічного планування в Україні необхідно розробити комплекс базових стратегічних документів, які будуть визначати загальнополітичні та економічні орієнтири розвитку країни. На наш погляд, до числа таких стратегічних планів розвитку країни можна віднести: візію майбутнього, стратегію розвитку, стратегічний план соціально-економічного розвитку, програму діяльності кабінету Міністрів України, стратегічні плани діяльності центральних органів виконавчої влади, стратегічні плани розвитку місцевих громад та територій, бюджетну декларацію.

Візія розвитку держави повинна прийматися Верховною Радою України терміном на 15-25 років та з можливістю корегування один раз на п'ять років, виходячи з аналізу політичної та соціально-економічної ситуації за попередній період та з урахуванням глобальних, світових та регіональних змін. У візії повинні бути відображені стратегічні цілі та базові національні інтереси розвитку країни. Базовими постулатами візії розвитку держави повинні стати положення Конституції України з конкретизацією шляхів та інструментів їх досягнення та забезпечення. Таким чином, сформувавши візію розвитку, держава зможе сформувати той чи інший шлях розвитку, який не буде залежати від зміни політичної ситуації в країні. На наш погляд, у візії повинні закладатися такі орієнтири, як зовнішньополітичний вектор розвитку країни, розвиток фіскально-податкової політики, зовнішньоекономічної діяльності тощо.

На основі сформованої візії парламент України повинен затвердити стратегію розвитку. Термін такого документу повинен визначатися 10-15 роками, з можливістю його корегування кожних 5 років, виходячи із строку повноважень Верховної Ради України відповідного скликання. Верховна Рада України як єдиний законодавчий орган повинна затвердити дану стратегію розвитку країни у вигляді окремого закону та здійснювати постійний моніторинг її реалізації. Розробка стратегії розвитку України повинна базуватися на результатах довгострокового прогнозу розвитку України з урахуванням результатів аналізу гео економічного та геополітичного становища країни, стану захищеності національних інтересів, наявного потенціалу та конкурентних переваг. На основі зазначених документів пропонується, що парламент буде формувати стратегічні плани соціально-економічного розвитку країни терміном на 5 років, що теж визначається строком повноважень Верховної Ради України. Стратегічні плани соціально-економічного розвитку повинні опиратись на основні прогнозні макропоказники, які будуть їх індикаторами. Відповідні плани можуть затверджуватися у вигляді окремої постанови Верховної Ради України та переглядатися щороку з урахуванням соціально-економічного становища у попередньому році. Таким чином, сформувавши у вигляді окремих законів візію, стратегію та стратегічний план розвитку можна буде сформувати стратегічний шлях розвитку, який буде орієнтований на розвиток суспільства та не буде залежати від зміни політичної кон'юнктури всередині країни. При цьому, залишається можливість коригування зазначених документів, якщо цього вимагатиме ситуація.

Слід констатувати, що практика складання планів економічного і соціального розвитку була запроваджена ще в 2000, коли було прийнято закон України «Про державне прогнозування та розроблення

програм економічного і соціального розвитку України». Відповідно до норм даного закону програма економічного і соціального розвитку України – це документ, в якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система заходів органів законодавчої і виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання, а також характеризуються очікувані зміни у стані економіки та соціальної сфери [8]. Законом передбачалося, що така програма повинна складатися Кабінетом Міністрів України та подаватися на затвердження Верховної Ради України разом із проектом Державного бюджету України на відповідний рік. Однак на практиці затвердження відповідної програми у вигляді окремого закону відбулося тільки у 2010 році. Таким чином, навіть обов'язковість затверджених законом положень щодо формування виконання стратегічних рішень не є гарантією їх виконання.

Зважаючи, що Верховна Рада України формує систему органів виконавчої влади, то до її повноважень належить і затвердження програми діяльності Кабінету Міністрів України. В ідеалі зазначена програма повинна складатися на 5 років та затверджуватися у місячний термін з дня призначення персонального складу уряду. Однак, як показує вітчизняна практика, затвердження програми діяльності Кабінету Міністрів України є швидше політичною справою, ніж економічною чи управлінською. Не всі уряди в Україні діяли відповідно до затвердженої програми та більшість з урядів не несли відповідальності за невірні кроки в економіці, соціальній сфері чи політиці. Тому, на наш погляд, такий документ повинен бути обов'язково прийнятим Верховною Радою України у вигляді окремої постанови, а Кабінет Міністрів України повинен бути відповідальним за виконання такої програми та щоквартально звітувати перед парламентом про стан її виконання. При цьому, слід зазначити, що програма діяльності Кабінету Міністрів України повинна відповідати за змістом тим стратегічним цілям та завданням, які будуть окреслені у візії та деталізовані в стратегії розвитку та стратегічному плані. Після затвердження програми діяльності Кабінету Міністрів України усі центральні органи виконавчої влади у тримісячний термін повинні надати на затвердження уряду свої стратегічні плани діяльності на відповідний п'ятирічний термін. Зазначені стратегічні плани повинні затверджуватися відповідними розпорядженнями Кабінету Міністрів України, а керівники центральних органів виконавчої влади надавати щомісячні звіти про їх виконання до відповідних профільних міністерств. Місцеві громади також повинні створювати відповідні стратегічні плани розвитку. На сьогодні в Україні сформовано Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка «є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців» [9]. Тому, кожен регіон повинен розробити відповідні регіональні стратегії розвитку на рівні обласних та районних державних адміністрацій, а відповідні територіальні громади – стратегії розвитку громад.

На жаль, необхідно констатувати, що на сьогодні відсутні стратегії розвитку окремих сфер чи галузей діяльності в Україні, за окремими винятками. Такі документи дали би поштовх для підприємців для пошуку інвестицій та залучення коштів у розвиток відповідних галузей. Так, на сьогодні на державному рівні затверджено стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності на 2011-2021 роки, серед яких зокрема зазначаються:

- 1) освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
- 2) освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;
- 3) освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
- 4) технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- 5) впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- 6) широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
- 7) розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [11].

Слід констатувати, що зазначені стратегічні пріоритетні напрями були затверджені у вигляді окремого закону України, що передбачало обов'язковість їх дотримання та виконання. Такий підхід до формування та затвердження стратегічних цілей є позитивним та цілком виправданим. В той же час, слід констатувати, що досягнути зазначених пріоритетних цілей так і не вдалося в повній мірі, а в тексті закону відсутні норми про відповідальність за досягнення таких напрямів та відсутні будь-які критерії, за якими можна було б визначити ступінь реалізації кожного з напрямів. Тому відповідні стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності на 2011-2021 роки можуть бути з легкістю пролонговані і на майбутні періоди, зокрема 2022-2032, що не гарантує їх досягнення та виконання.

Подібну ситуацію ми спостерігаємо в сфері науки і техніки. Так, ще у 2000 році було сформовано низку пріоритетних напрямів в сфері науки і техніки, реалізувати які передбачалося до 2006 року, серед яких:

1) фундаментальні дослідження з найважливіших проблем природничих, суспільних і гуманітарних наук; 2) проблеми демографічної політики, розвитку людського потенціалу та формування громадянського суспільства; 3) збереження навколишнього середовища (довкілля) та сталий розвиток; 4) новітні біотехнології; діагностика і методи лікування найпоширеніших захворювань; 5) нові комп'ютерні засоби та технології інформатизації суспільства; 6) новітні технології та ресурсозберігаючі технології в енергетиці, промисловості та агропромисловому комплексі; 7) нові речовини і матеріали [10]. У 2010 році законотворчі внесли зміни до закону, залишивши по суті незмінним перелік пріоритетних напрямків, подовживши при цьому терміни їх виконання до 2020 року. А на початку 2021 року виконання зазначених напрямків було перенесено на 2021 рік.

Слід констатувати, що більшість із перелічених документів за 30 років незалежності так і не було сформульовано та реалізовано. Більше того, навіть призначення чергового складу Кабінету Міністрів України не завжди супроводжується прийняттям відповідної Програми його діяльності. Водночас, необхідно зазначити, що останнім часом питання стратегічного планування розвитку країни почало активно імплементуватися в діяльності державних інституцій та органів управління. Так, у 2015 році Президентом України було затверджено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», метою якої було впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі [12]. Відповідно до документу Кабінету Міністрів України доручалося затверджувати щороку до 15 лютого план дій щодо реалізації положень стратегії та інформувати щоквартально, до 15 числа місяця, що настає за звітним кварталом, про стан виконання плану дій щодо реалізації положень стратегії. В рамках даного документу стратегічного планування було в майбутньому розроблено вперше бюджетну резолюцію не на один рік, а на три роки, затверджено Програму діяльності Кабінету Міністрів України та Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року. Разом з тим, ефективного виконання зазначених документів не відбулося, а головної мети стратегії досягнуто не було. Тому в умовах невизначеності загальнодержавної стратегії розвитку суб'єктам господарювання було вкрай важко формувати свої стратегії та будувати стратегічні плани хоча б на 3-5 років, не говорячи вже про більш тривалий період.

На початку 2021 року (а саме 03 березня) Кабінетом Міністрів України було прийнято Національну економічну стратегію на період до 2030 року у вигляді відповідної постанови уряду. Безперечно, що створення хоча б якогось документу зі стратегічного планування економічного розвитку є позитивним та необхідним кроком. Однак, на наш погляд, відповідну стратегію необхідно було все ж таки імплементувати на рівні парламенту держави та закріпити її положення відповідним законом. Більше того, поточний склад уряду наразі здійснює свої повноваження без затвердження відповідної програми дій, яка повинна затверджуватися Верховною Радою України. Так, візією Національної економічної стратегії визначено дві тези. Перша про те, що Україна – вільна країна, в якій проживають громадяни з високим рівнем добробуту, та ефективна сервісна цифрова держава, що є надійним економічним партнером у світі та прикладом розвитку для всіх країн Східного партнерства. Друга вказує, що Україна – найпривабливіша країна економічних можливостей для інвестицій, інновацій, ведення бізнесу; найкраще місце для реалізації творчого потенціалу, втілення ідей і власного розвитку. Метою Стратегії є створення можливостей для українців як громадян, українців як підприємців та інвесторів [13]. При цьому урядовці поставили перед собою доволі амбітні цілі. Зокрема, цільовими індикаторами стратегії визначено:

- зростання реального ВВП не менше ніж у два рази;
- зростання ВВП на душу населення не менше ніж до 10 тис. доларів США;
- зростання продуктивності праці не менше ніж в 1,7 рази;
- збільшення чистого притоку прямих іноземних інвестицій не менше ніж до 15 млрд. доларів США на рік починаючи з 2025 року;
- зростання обсягів експорту до 150 млрд. доларів США;
- зниження рівня безробіття (за методологією МОП) до 6 відсотків;
- зменшення показника гендерного розриву в оплаті праці до 10 відсотків [13].

Наявність індикаторів у Стратегії є позитивним моментом, однак слід констатувати, що вони більшою мірою є декларативними та мало ймовірними. Ми виходимо з того, що сучасні темпи розвитку вітчизняної економіки не зможуть в повній мірі забезпечити досягнення зазначених індикаторів. Більше того, затвердження даної Стратегії у формі постанови уряду дає можливість майбутнім складам Кабінету Міністрів України здійснювати корегування такого документу. У випадку ухвалення відповідної Стратегії у формі закону досягнення зазначених індикаторів та розробка відповідних напрямків розвитку мали б обов'язковий характер. Таким чином, формування відповідної Національної економічної стратегії у вигляді підзаконного нормативно-правового акту ставить під сумнів можливості її реалізації в майбутньому. Наразі підприємницькій спільності необхідно при розробці своїх стратегічних планів розвитку брати до уваги положення Національної економічної стратегії.

Висновки. Розвиток господарюючих суб'єктів напряму залежить від ефективності їх діяльності, яка напряму залежить від можливостей реалізації стратегічних планів розвитку та реагування на зміни зовнішнього середовища у майбутньому. Сучасні тенденції розвитку світової та регіональних економік є досить динамічними та непередбачуваними. Безумовно, що ринкове середовище є саморегулюючим. Однак досвід останніх двох років функціонування економічних систем в умовах пандемії та тотальних локдаунів показує, що роль держави в ринковій економіці є все ж таки домінуючою. В таких умовах держава повинна взяти на себе

роль координатора та сформувані стратегічні цілі економічного та соціального розвитку. Тому саме держава повинна сформувані систему стратегічних планів, таких як візія розвитку, стратегія розвитку, стратегічний план соціально-економічного розвитку тощо. Зазначена система комплексних стратегічних планів дадуть змогу бізнес-середовищу отримати чіткі орієнтири розвитку та формувані свої стратегії розвитку. Наразі аналіз системи стратегічного планування в Україні показав свою несистемність та низьку ефективність, що зумовлює необхідність подальшого розвитку системи стратегічного планування як на рівні держави в цілому та її елементів, так і окремих господарюючих суб'єктів.

Список використаних джерел.

1. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/676/745> (дата звернення 03.05.2021).
2. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
3. Петришин Н.Я., Чиркова Ю.Л., Дорошкевич К.О. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 211-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_72_24 (дата звернення 01.06.2021).
4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс. 2013. – 672 с.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; [пер. с англ. М. Ко-тельниковой]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1988. – 288 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
8. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: закон України 23 березня 2000 року № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14/ed20010711#Text> (дата звернення 07.06.2021).
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.06.2021).
10. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: закон України 11 липня 2001 року № 2623-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14/ed20060303#Text> (дата звернення 07.06.2021).
11. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: закон України від 8 вересня 2011 року № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення 07.06.2021).
12. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 02.06.2021).
13. Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення 07.06.2021).

References.

1. Kostets'ka N.I. (2020), "Strategic planning of enterprises: theoretical aspects". *Innovatsijna ekonomika*. vol. 7-8, pp. 65-71, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/676/745> (Accessed 4 May 2021).
2. Mintsberh H. (2008), *Zlit ta padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning], Vyd-vo Oleksiia Kapusty, Kyiv, Ukraine.
3. Petryshyn N.Ya., Chyrkova Yu.L., Doroshkevych K.O. (2013), "Basic conceptual foundations of strategic planning technology in process-structured management". *Ekonomichnyj prostir*, vol. 72, pp. 211-219, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_72_24 (Accessed 1 June 2021).
4. King, U. (1982), *Strategicheskoe planirovanie i hozjajstvennaja politika* [Strategic planning and economic policy], Progress, Moscow.
5. H. Mescon Michael, Albert Michael, Khedouri Franklin. (2013), *Osnovy menedzhmenta* [Management], 3rd ed., LTD co «Y.D. Vyl'iams», Moscow.
6. Druker, P. (1988), *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimal'nye reshenija* [Effective management. Economic problems and optimal solutions], FAIR-PRESS, Moscow.
7. Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland (1998), *Stratehicheskyj menedzhment. Iskustvo razrabotky i realizatsii stratehiy: Uchebnyk dlia vuzov*. [Strategic Management. Concepts and Cases], Banki i birzhy, YuNYTY, Moscow.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On state forecasting and programs of economic and social development of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14/ed20010711#Text> (Accessed 7 June 2021).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the State strategy of regional development for 2021-2027"", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text)

2020-%D0%BF#Text (Accessed 2 June 2021).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the priority areas of development of science and technology", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14/ed20060303#Text> (Accessed 7 June 2021).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On priority areas of innovation in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (Accessed 7 June 2021).

12. The President of Ukraine (2015), "The decree of the President of Ukraine "On approval of the Strategy of sustainable development "Ukraine - 2020""", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (Accessed 2 June 2021).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the National economic strategy for the period up to 2030"", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (Accessed 7 June 2021).

Стаття надійшла до редакції 08.06.2021 р.