



ISSN 1993-3509 online

ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY

2023, ТОМ 19, НОМЕР 1, 43–51

EDN: COBDFT

УДК 338.2(08)

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Н. А. Тарханова<sup>1</sup>, А. А. Тимошко<sup>2</sup>, Н. А. Меценко<sup>3</sup>

ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,

2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, Российская Федерация, 286123.

E-mail: <sup>1</sup> n.a.tarhanova@donnasa.ru, <sup>2</sup> a.a.tymoshko@donnasa.ru, <sup>3</sup> metsenko.n.a-zep-52a@donnasa.ru

Получена 15 марта 2023; принята 24 марта 2023.

**Аннотация.** В статье уточнено понятие стратегического планирования, определены основные его компоненты, показана актуальность и необходимость стратегического планирования для развития предприятия. Необходимость стратегического планирования обусловлена переходом к новой модели развития предприятий в условиях неопределённости и риска. Нестабильность внешней среды повысила вероятность и непредсказуемость внезапных стратегических изменений, возросли издержки за неверный стратегический выбор. Рассмотрены основные этапы формирования стратегического плана развития предприятия. Выявлены основные проблемы применения стратегического планирования, сформулированы методы его совершенствования. Стратегическое планирование является основным фактором в деятельности предприятия, позволяющим осуществить взаимоувязанное и более целенаправленное управление всеми видами ресурсов, снижать материальные, трудовые и финансовые потери при достижении поставленных целей.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, внешняя среда, внутренняя среда, стратегический анализ, стратегический выбор.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Н. О. Тарханова<sup>1</sup>, А. О. Тимошко<sup>2</sup>, М. А. Меценко<sup>3</sup>

ФДБОУ ВО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,

2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, Російська Федерація, 286123.

E-mail: <sup>1</sup> n.a.tarhanova@donnasa.ru, <sup>2</sup> a.a.tymoshko@donnasa.ru, <sup>3</sup> metsenko.n.a-zep-52a@donnasa.ru

Отримана 15 березня 2023; прийнята 24 березня 2023.

**Анотація.** У статті уточнено поняття стратегічного планування, визначені основні його компоненти, показана актуальність та необхідність стратегічного планування для розвитку підприємства. Необхідність стратегічного планування обумовлена переходом до нової моделі розвитку підприємств в умовах невизначеності та ризику. Нестабільність довкілля підвищила ймовірність і непередбачуваність раптових стратегічних змін, зросли витрати за невірний стратегічний вибір. Розглянуті основні етапи формування стратегічного плану розвитку підприємства. Виявлені основні проблеми застосування стратегічного планування, сформульовані методи його вдосконалення. Стратегічне планування є основним фактором у діяльності підприємства, що дозволяє здійснити взаємопов'язане та більш цілеспрямоване управління всіма видами ресурсів, знижувати матеріальні, трудові та фінансові втрати при досягненні поставленої мети.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегічний аналіз, стратегічний вибір.



## THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC PLANNING AT THE ENTERPRISE

Nina Tarkhanova <sup>1</sup>, Andrey Tymoshko <sup>2</sup>, Nikolai Metsenko <sup>3</sup>

*FSBEI HE «Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture»,*

*2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, Russian Federation, 286123.*

*E-mail: <sup>1</sup> n.a.tarhanova@donnasa.ru, <sup>2</sup> a.a.tymoshko@donnasa.ru, <sup>3</sup> metsenko.n.a-zep-52a@donnasa.ru*

*Received 15 March 2023; accepted 24 March 2023.*

**Abstract.** The article clarifies the concept of strategic planning, defines its main components, shows the relevance and necessity of strategic planning for the development of an enterprise. The necessity of strategic planning is due to the transition to a new model of enterprise development under conditions of uncertainty and risk. The instability of the external environment increased the probability and unpredictability of sudden strategic changes, expenses of making the wrong strategic choice has risen. The main stages of the formation of a strategic plan for the development of an enterprise are considered. The main problems of strategic planning application are revealed, methods of its improvement are formulated. Strategic planning is the main factor in the activity of an enterprise, which makes possible to carry out an interconnected and more targeted management of all types of resources, to reduce material, labor and financial losses in achieving the set goals.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic planning, external environment, internal environment, strategic analysis, strategic choice.

### Введение

В условиях рыночной системы хозяйствования большое значение для развития деятельности строительных предприятий имеет стратегическое планирование, создающее условия для развития ряда существенных факторов, положительно влияющих на их деятельность. В условиях неопределенности внешней среды строительным предприятиям приходится постоянно находиться в поиске повышения своей конкурентоспособности и выживания. Текущий экономический кризис подтверждает зависимость экономики России от мировых цен на сырьё и свидетельствует о её недостаточно устойчивом развитии. Введённые против России санкции, а также другие геополитические факторы создают препятствия для интеграции российской экономики в современное мировое экономическое пространство. Всё это свидетельствует о необходимости перехода на новые методы хозяйствования, поиска новых инструментов стратегического планирования, соответствующих требованиям современных условий быстро изменяющейся среды риска и неопределённости. Рассмотрение проблем развития производственной

сферы с позиции стратегического планирования становится объективной необходимостью.

### Анализ последних исследований

Проблемой стратегического развития на предприятии занимается значительное количество зарубежных и отечественных учёных, таких как: А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф [1], М. Портер, Ю. Васильев, А. Стерлин, А. Семёнов, В. Архипов, А. Петров, Ю. Гусев, С. Болотов, О. Виханский, Ю. Ильиных, Э. Уткин, Д. Ткаченко и др. В своих работах они исследовали проблемы стратегического планирования, его эффективность, разработали методы совершенствования стратегического планирования в условиях риска и неопределённости. Однако отдельные аспекты стратегического планирования остаются недостаточно исследованными. Негативной стороной в экономической науке является отсутствие универсального подхода к исследованию методологических основ стратегического планирования, освещению проблем его применения на предприятиях.

### Цель исследования

Целью исследования является уточнение понятийного аппарата и этапов реализации стратегического планирования, а также выявление проблем применения стратегического планирования на предприятии.

### Основной материал

Планирование, как одна из функций управления предприятием, в теоретическом и практическом плане начало формироваться в начале XX века, планирование тогда было краткосрочным и носило форму годового бюджета предприятия. В его основе лежало предположение о стабильности ресурсного потенциала и внешней среды [1]. Однако по мере развития научно-технического прогресса произошло насыщение рынка, возникли транснациональные корпорации, появилась необходимость в долгосрочном планировании. Долгосрочное планирование на уровне предприятия сформировалось в середине XX века, когда в качестве одного из основных методов использовался метод экстраполяции, предусматривающий перенесение прошлых тенденций развития предприятия на будущее и дающий реалистичные результаты в условиях стабильной экономики. Однако во второй половине XX века внешняя среда стала недостаточно стабильной, поэтому планирование стало целевым, а план – набором возможных альтернатив, исходя из прогнозируемого изменения внутренней и внешней среды. Данное направление пришло на смену долгосрочному планированию и получило название «стратегическое планирование» [2].

Понятие стратегического планирования было введено в научный оборот во второй половине XX века. Теоретический анализ показал, что в экономической науке до сих пор отсутствует единое толкование категории «стратегическое планирование», что несомненно сказывается на практических рекомендациях по его совершенствованию. Трактовка определения понятия «стратегическое планирование» отдельными авторами приведена в таблице 1 [1, 3, 4]. Неоднозначность подходов объясняется использованием разных методологических основ при изучении этой категории, поскольку стратегическое планирование – сложное многоаспектное

понятие, на которое влияет большое количество разноплановых факторов. Отдельные авторы отождествляют стратегическое планирование с долгосрочным, что не совсем корректно с научной точки зрения [5, 6]. Стратегическое планирование отличается от долгосрочного тщательным изучением окружения предприятия и иным пониманием значения внешнего фактора. Долгосрочное планирование основывается на анализе главным образом внутренней среды предприятия, стратегическое планирование основывается не только на анализе элементов внутренней среды, но и на анализе внешней среды, включающей в себя следующие аспекты: экономические, социальные и политические факторы, действия конкурентов, потребности покупателей, научно-технические изменения и т. д. Долгосрочные цели в стратегическом планировании – это не есть простое отражение текущей деятельности в перспективе, они являются результатом комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия, выработки научнообоснованных методов и средств, позволяющих предприятию адаптироваться к быстро изменяющимся условиям и своевременно реагировать на них [3].

На основании анализа представленных выше определений, можно сделать вывод, что стратегическое планирование представляет собой комплексный и масштабный процесс определения стратегических целей предприятия и прогнозирование необходимых ресурсов для достижения запланированных целей.

Анализ теории и практики хозяйствования показал, что в России механизм стратегического планирования находится в процессе становления, в хозяйственной практике строительных предприятий планированию стратегий отводят не более 15 % своего рабочего времени, остальное время отводится на решение тактических задач [7]. Обращает на себя внимание, что обычно строительные предприятия не используют накопленный зарубежный и отечественный опыт в области стратегического планирования, недостаточно применяют информационные технологии в стратегическом планировании, в частности экономико-математическое моделирование.

Стратегическое планирование – это процесс моделирования будущего развития предприятия

Таблица 1. Подходы к определению понятия «стратегическое планирование»

№ п/п	Автор	Определение
1.	А. Чандлер, Дж. Штейнер, Дж. Майнер	это определение основных долгосрочных целей и задач организации, утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения целей
2.	Д. Пирс, Дж. Робинсон	это набор решений и действий по формированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации
3.	Р. Хиггинс	это процесс менеджмента с поставленной задачей осуществления миссии организации посредством менеджмента взаимодействием организации с её окружением
4.	Д. Шендел, К. Хаттен	это процесс определения и установления связи организации с её окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов
5.	В. А. Баринов, В. Л. Харченко	это определение стратегической цели развития предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений внешней среды, а также выработки программы действий по достижению этой цели
6.	Е. А. Исаев	это логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности
7.	А. В. Сорокина	это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения
8.	Н. А. Казакова	это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями
9.	Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев	это долгосрочное развитие, достижение высоких темпов роста...с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников
10.	И. В. Гуськова	это долгосрочное развитие предприятия на основе формирования и реализации стратегии для достижения намеченных целей под влиянием изменяющейся среды в сложившемся конкурентном окружении
11.	В. И. Ляско	это выбор основных направлений производственной деятельности, приёмов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей в постоянно меняющихся условиях внешней среды
12.	З. Ш. Чермит	это процесс разработки стратегии и основных методов её осуществления
13.	Н. А. Подолинская, М. В. Бянкин	это динамическая совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: определение миссии, целей и задач, анализ внутренней и внешней среды, разработка и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии
14.	Ю. М. Ильиных	это процесс определения целей организации, необходимых ресурсов и политики, направленной на использование и приобретение этих ресурсов.
15.	И. Ансофф	Деятельность, связанная с постановкой целей и задач, с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которая позволяет ей добиваться своих целей, которые соответствуют её внутренним возможностям, и продолжает оставаться восприимчивой к внешним требованиям

Окончание таблицы 1

№ п/п	Автор	Определение
16.	Е. А. Емельянова	набор действий и решений, ведущих к реализации стратегии, которые обеспечивают предприятию достижение поставленных целей

в соответствии с определёнными целями и разработанной концепцией долговременного развития. Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегии предприятия на основе стратегического анализа, исследования внутренних и внешних факторов, способствующих достижению, развитию, и капитализации его конкурентных преимуществ. Вопрос о капитализации конкурентных преимуществ поднимается рядом авторов, занимающихся проблемами стратегического планирования [8, 9]. Однако следует отметить, что аналитический инструментарий соответствующего анализа до сих пор нуждается в дальнейшем развитии.

Стратегическое планирование в деятельности предприятия выполняет ряд важных функций: обеспечивает средства для достижения стратегических целей предприятия, позволяет оценить возможности достижения целей, является способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей, облегчает поиск более эффективных путей достижения целей, выявляет зоны потенциальных проблем и неожиданных последствий, обеспечивает основы для оценки затрат, необходимых ресурсов и разработки бюджета [10].

Основными компонентами стратегического планирования являются представления о компетенции, т. е. о потенциальных возможностях предприятия, постоянный анализ внешней и внутренней среды, обеспечение конкурентных преимуществ, понимание стратегических потребностей в ресурсах, обеспечение их оптимального использования, эффект синергии, определение основных направлений развития предприятия.

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов, предназначенных для поэтапного решения соответствующих проблем [5, 6, 8, 11]. В отечественной и зарубежной литературе отсутствует единая методика стратегического планирования на предприятии. Анализ методик реализации стратегического

планирования, приведённый в таблице 2, показал, что этапы стратегического планирования, предлагаемые различными авторами, варьируются в количестве от 3 до 8 пунктов [12, 13].

Несмотря на большое количество моделей процесса стратегического планирования, на наш взгляд, целесообразно выделить три ключевых этапа, которые являются общими для всех методик: стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии. В процессе стратегического анализа оцениваются ключевые воздействия внешней и внутренней среды на нынешнее и будущее положение предприятия. При стратегическом выборе осуществляется разработка стратегических вариантов, происходит их оценка.

Стратегическое планирование – процесс адаптивный, на основе мониторинга и оценки происходящих изменений во внутренней и внешней среде происходит корректировка планов и пересмотр мер по реализации этих планов. Стратегическое планирование как процесс целесообразно осуществлять один раз в три года при условии, что этого не требуют быстро меняющиеся факторы внешней и внутренней среды, стратегический анализ – один раз в год.

На этапе реализации стратегии возникает ряд проблем, как-то: неготовность и незаинтересованность руководства в стратегическом планировании, не соответствие принятой стратегии и существующей структуры управления, административная зависимость от высшего руководства отдела стратегического планирования, отсутствие соответствующих навыков у сотрудников, низкая организация процесса стратегического планирования. Происходит столкновение с реальностью, характеризующееся неопределённостью и риском, нежелание руководства брать ответственность на себя за принятие рискованных решений, отсутствие стратегического контроля, низкая эффективность оперативного планирования и контроля. Существующие на предприятии системы оценки

Таблица 2. Сравнение этапов реализации стратегического планирования

№ п/п	Автор	Этапы стратегического планирования
1.	А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, Г.А. Буренина	1. Стратегический анализ 2. Определение стратегических целей 3. Разработка стратегии
2.	Е.Л. Контор, Г.А. Моховикова, И.И. Драгомирецкий	1. Описание желаемого состояния предприятия 2. Анализ текущего состояния предприятия 3. Разработка стратегии
3.	В. И. Ляско	1. Анализ перспектив предприятия 2. Анализ позиций предприятия 3. Выбор стратегий 4. Анализ путей диверсификации 5. Решение задач: краткосрочных, тактических, стратегических
4.	Н.А. Поделинская, М.В. Бянкин	1. Определение миссии предприятия 2. Формулирование целей и задач 3. Анализ и оценка внешней среды 4. Анализ и оценка внутренней среды 5. Разработка и анализ стратегических альтернатив 6. Выбор стратегии
5.	И.Д. Кузнецова, И.В. Гуськова	1. Стратегический анализ 2. Анализ текущего состояния предприятия 3. Оценка возможностей стратегических позиций с учетом привлекательности и конкурентоспособности 4. Выбор и разработка стратегии 5. Разработка финансового плана предприятия в комплексе с другими планами хозяйственной деятельности 6. Создание стратегического плана 7. Контроль и корректировка плана
6.	Л.В. Мясоедова, Т.П. Лобанова, Ю.А. Олейникова	1. Стратегический анализ 2. Выделение стратегических областей деятельности 3. Оценка возможностей стратегических позиций с учетом привлекательности и конкурентоспособности 4. Выбор бизнес-портфеля на основе оценки стратегических областей деятельности 5. Технико-экономическое планирование 6. Разработка финансового плана предприятия 7. Документирование стратегического плана развития предприятия 8. Контроль и корректировка плана

информации и связи, как правило, не отвечают современным требованиям, в результате руководство не может дать адекватную оценку происходящим изменениям и принять оптимальное решение [2, 4, 10, 12].

В теории планирования на предприятии выделяется восемь сфер деятельности, в рамках

которых предприятие определяет свои важнейшие цели: инновационная и инвестиционная деятельность, положение предприятия на рынке, наличие ресурсов, прибыльность предприятия, степень стабильности, квалификационный состав персонала, система управления, социальная ответственность. В целях повышения

эффективности стратегического планирования целесообразно сначала повысить эффективность основных сфер деятельности предприятия.

### Выводы

Таким образом, основным вопросом стратегического планирования на предприятии является обоснование основных целей и выработка правильной стратегии долгосрочного развития. Формирование стратегии включает в себя формирование общей стратегии, формирование конкурентной стратегии и определение функциональных стратегий. Выбор стратегии развития предприятия является сложной задачей, но ещё более сложной является подбор инструментов для контроля и оценки стратегии. Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается она на всех этапах реализации стратегии. Сложность проведения оценки обусловлена рядом причин, и прежде всего недостаточностью и

несвоевременностью предоставленной информации, высокими издержками осуществления оценки, несогласованностью критериев оценки, сложностью самих методов оценки, барьеров со стороны высшего руководства. Оценка стратегии может осуществляться по двум направлениям: сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения стратегических целей, оценка стратегических вариантов для определения их осуществимости и приемлемости для предприятия.

В целях повышения эффективности стратегического планирования на предприятии целесообразно создание отдела стратегического планирования как элемента организационной структуры предприятия по практической реализации стратегического планирования и его совершенствования. Через взаимодействие с инновационно-инвестиционной деятельностью предприятия осуществляется связь стратегического планирования с маркетингом, так как именно этот вид деятельности является центром стратегических инициатив.

### Литература

1. Ansoff, Igor H. Strategic Management / I. H. Ansoff. – New York : Palgrave Macmillan, 2007. – 251 p. – Текст : непосредственный.
2. Edwards, J. Mastering Strategic Management ; 1st Canadian Edition / J. Edwards, D. Ketchen, J. Short. – [без города] : BCcampus, 2014. – 475 p. – Текст : непосредственный;
3. Чермит, З. Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии / З. Ш. Чермит. – Текст : непосредственный // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 3. – С. 95–98.
4. Борисова, Е. В. Стратегическое планирование в управлении экономическими системами / Е. В. Борисова. – Текст : непосредственный // Вестник Российского университета кооперации. – 2016. – № 3(25). – С. 12–14.
5. Брыкалов, С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России / С. М. Брыкалов. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика : материалы I Международной научной конференции. – Казань : Бук, 2014. – С. 128–130.
6. Арманшина, Г. Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте / Г. Р. Арманшина. – Текст : непосредственный // Образование

### References

1. Ansoff, Igor H. Strategic Management. – New York : Palgrave Macmillan, 2007. – 251 p. – Text : direct.
2. Edwards, J.; Ketchen, D.; Short J. Mastering Strategic Management; 1st Canadian Edition. – [s. l.] : BCcampus, 2014. – 475 p. – Text : direct.
3. Chermit, Z. Sh. Theoretical foundations of strategic planning in the enterprise. – Text : direct. – In: *Proceeding of Maykop State Technological University*. – 2009. – № 3. – P. 95–98. (in Russian)
4. Borisova, Ye. V. Strategic planning in the management of economic systems. – Text : direct. – In: *Proceeding of Russian University of Cooperation*. – 2016. – № 3(25). – P. 12–14. (in Russian)
5. Brykalov, S. M. Features of strategic planning development at Russian enterprises. – Text : direct. – In: *Innovative economics: proceedings of the I International scientific conference*. – Kazan : Buk, 2014. – P. 128–130. (in Russian)
6. Armanshina, G. R. On the issue of strategic planning and economic growth. – Text : direct. – In: *Education and science without borders: fundamental and applied research*. – 2018. – № 3. – P. 310–312. (in Russian)
7. Makhovikova, G. A.; Kantor, Ye. L.; Drogomiretskiy, I. I. Planning at the enterprise: a short course of lectures. – Moscow : Urait, 2010. – 140 p. – Text : direct. (in Russian)

- и наука без границ : фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – № 3. – С. 310–312.
7. Маховикова, Г. А. Планирование на предприятии : краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, Е. Л. Кантор, И. И. Дрогомирецкий. – Москва : Издательство Юрайт, 2010. – 140 с. – ISBN 978-5-9916-0763-6. – Текст : непосредственный.
  8. Савкина, Р. В. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса / Р. В. Савкина, Е. Г. Мальцева. – Текст : непосредственный // Научный альманах. – 2016. – № 3–1(17). – С. 301–306.
  9. Economics of Strategy / D. Besanko, D. Dranove, S. Schaefer, M. Shanley. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. – 534 p. – ISBN 978-1-118-27363-0. – Текст : непосредственный.
  10. Невгод, Е. А. Система «бережливого производства» как механизм комплексного совершенствования стратегического планирования предприятия / Е. А. Невгод. – Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2015. – № 28–2. – С. 160–164.
  11. Соляник М. Н. Стратегическое планирование / М. Н. Соляник. – Текст : непосредственный // Economics. Economic theory and business process ; Главный редактор : Вальцев С. В. – 2018. – № 2(34). – С. 34–38.
  12. Cameron, B. T. Using responsive evaluation in Strategic Management / B. T. Cameron. – Текст : непосредственный // Strategic Leadership Review. – 2014. – № 4(2). – P. 22–27.
  13. Калашников, Д. В. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе / Д. В. Калашников, Е. В. Кособокова, С. А. Савина. – Текст : непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 38. – С. 73–79.
  8. Savkina, R. V.; Maltseva, Ye. G. Features of strategic planning in crisis conditions. – Text : direct. – In: *Scientific almanac*. – 2016. – № 3–1(17). – P. 301–306. (in Russian)
  9. Besanko, D.; Dranove, D.; Schaefer, S.; Shanley M. Economics of Strategy. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. – 534 p. – Text : direct.
  10. Nevgod, Ye. A. The «lean production» system as a mechanism for the comprehensive improvement of strategic planning of an enterprise. – Text : direct. – In: *Problems of modern economy (Novosibirsk)*. – 2015. – № 28–2. – P. 160–164. (in Russian)
  11. Solyanik M. N. Strategic planning. – Text : direct. – In: *Economics. Economic theory and business process* ; Chief editor : Valtsev S. V. – 2018. – № 2(34). – P. 34–38. (in Russian)
  12. Cameron, B. T. Using responsive evaluation in Strategic. – Text : direct. – In: *Strategic Leadership Review*. – 2014. – № 4(2). – P. 22–27.
  13. Kalashnikov, D. V.; Kosobokova, Ye. V.; Savina, S. A. Building of an intra-company business planning system of an enterprise at the present stage. – Text : direct. – In: *Regional economics: theory and practice*. – 2013. – № 38. – P. 73–79. (in Russian)

**Тарханова Нина Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и информационно-стоимостного инжиниринга ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: проблемы внешнеэкономической деятельности предприятия.

**Тимошко Андрей Александрович** – ассистент кафедры технологии и организации строительства ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: проектирование высотных зданий с металлическим каркасом.

**Меценко Николай Анатольевич** – магистрант кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: стратегическое планирование на предприятиях.

**Тарханова Ніна Олексіївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та інформаційно-вартісного інжинірингу ФДБОУ ВО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Тимошко Андрій Олександрович** – асистент кафедри технології і організації будівництва ФДБОУ ВО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: проектування висотних будівель з металевим каркасом.



**Меценко Микола Анатолійович** – магістрант кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ФДБОУ ВО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: стратегічне планування на підприємствах.

**Tarkhanova Nina** – Ph.D. (Economics), Associate Professor; Economic Theory and Information-Cost Engineering Department; FSBEI HE «Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture». Scientific interests: problems of foreign economic activity of enterprise.

**Тymoshko Andrey** – assistant, of Technology and Management Construction Department of FSBEI HE «Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture». Scientific interests: designing of high-rise buildings with a metal frame.

**Metsenko Nikolai** – master's student of Economics, expertise and property management department of FSBEI HE «Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture». Scientific interests: strategic planning in enterprises.