

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання денна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічне планування на підприємстві: теорія і практика»

(за матеріалами ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Полещук Микита Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

Полтава 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного планування на підприємстві	8
1.1.Сутність та зміст стратегічного планування на підприємстві	8
1.2.Місце стратегічного планування в процесі управління підприємством	18
1.3.Основні методи та інструменти стратегічного планування на підприємстві	32
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності процесу стратегічного планування ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	43
2.1. Характеристика ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» як соціально- економічної системи та системи управління ним	43
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».....	54
2.3. Аналіз процесу стратегічного планування у ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	69
Розділ 3. Напрями удосконалення процесу стратегічного планування ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	78
3.1. Формування стратегії ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» у контексті впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.....	78
3.2.Удосконалення організаційно-методичного забезпечення здійснення основних етапів процесу стратегічного планування ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».....	90
3.3. Впровадження сучасного інструментарію стратегічного планування інноваційної діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».....	99
Висновки.....	108
Список використаних джерел.....	114
Додатки	120

ВСТУП

Ринкове середовище, в якому функціонують господарські суб'єкти протягом останніх років постійно змінюється. Зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані фактори ризику. За таких умов набуває актуальності нове бачення сучасного менеджменту, сформульоване Пітером Друкером: «До сфери уваги й відповідальності менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність її діяльності – всередині організації або за її межами». Наведене твердження суттєво відрізняється від тих, які панували у нашій країні протягом багатьох років в умовах планово-адміністративної економіки.

Таким чином традиційні підходи до управління вже не відповідають об'єктивним реаліям сучасного світу економіки, бізнесу, політики, соціального розвитку. Подальший розвиток самостійності підприємств, формування ринкових відносин, структурна перебудова народного господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління підприємствами. Особливе місце у цих процесах посідає стратегічне управління.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів стратегічного управління та, зокрема, стратегічного планування. Стратегічне управління є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення та потенціал підприємства, проводити процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей, організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій.

Термін «стратегічне планування» з'явився на стику 70-х рр. для того, щоб внести відмінності між поточним плануванням на рівні виробництва й плануванням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність такої відмінності диктувалася переходом до нової моделі розвитку організації в умовах мінливого

середовища, забезпеченням її ефективної й стійкої роботи. Актуальність нового підходу визначають такі фактори:

у другій половині ХХ століття кількість завдань, обумовлених внутрішніми й зовнішніми змінами, стрімко зростала. Більшість із них не могли бути вирішені традиційними методами;

розширювалися географічні рамки діяльності національних економік, бізнес набув міжнародного характеру;

підсилилася нестабільність зовнішнього середовища, що підвищило ймовірність раптових стратегічних змін, їх непередбачуваність;

зросла ціна розплати за неправильний стратегічний вибір, за помилки хибного прогнозу для організацій, що обирають безальтернативний шлях планування.

Стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому. Його перевагою виявилось те, що простір діяльності організації, підприємства став більш об'ємним, тому що поряд з елементами внутрішнього середовища, на яких ґрунтуються традиційні форми планування, стратегічне планування містить у собі такі аспекти: економічні, політичні й соціальні фактори, потреби покупців, дії конкурентів, науково-технологічні зміни. Довгострокові цілі підприємств у стратегічному плануванні вже не є відображенням умов поточної діяльності окремих підприємств, а виявляються результатом аналізу змін у його зовнішньому й внутрішньому середовищі. Концепція стратегічного планування дозволяє виробити комплекс методів і засобів, що забезпечують адаптацію підприємств до умов, що швидко змінюються, дає можливість вчасно на них реагувати.

Сьогодні стратегічне планування зайняло своє місце в низці функцій менеджменту, багато в чому воно набуло нового змісту.

Основоположниками теорії стратегічного планування й управління вважаються А. Чандлер, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон, І. Ансофф, А. Дж. Стрикленд, Ф. Котлер та ін. Серед вітчизняних науковців, що досліджували проблеми стратегічного планування в організації, необхідно відзначити

З.Є. Шершньову, С.В. Оборську, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, О.М. Сумець, В.М. Орлова, С.С. Новицьку та ін.

Разом з тим, незважаючи на велику кількість досліджень з даної тематики, слід відзначити наявність значного кола невирішених питань, пов'язаних із визначенням, розвитком і використанням стратегічного планування при формуванні процесу управління підприємством. Зокрема, бракує цілісності, системності та ґрунтового аналізу стратегічного планування у системі управління підприємством, що демонструвало би багатоаспектність (шляхом аналізу всіх складових стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві) даної проблематики.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних засад стратегічного планування на підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності даного процесу у ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність стратегічного планування та його значення для управління підприємством;

здійснити аналіз основних методів та інструментів стратегічного планування на підприємстві

дослідити особливості формування та реалізації стратегічних планів підприємства;

охарактеризувати ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»;

провести аналіз процесу стратегічного планування у ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»;

сформуувати стратегію ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» у контексті впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;

запропонувати рекомендації щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення здійснення основних етапів процесу стратегічного планування ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»;

запропонувати до впровадження сучасній інструментарій стратегічного планування інноваційної діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».

Об'єктом дослідження у магістерській дипломній роботі є процес стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади стратегічного планування у ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».

Інформаційною базою дослідження стали публікації вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері менеджменту та стратегічного менеджменту, нормативно-правові акти, фінансова звітність ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» та матеріали авторських досліджень.

Теоретичною і методологічною основою магістерської дипломної роботи є наукові концепції і теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених та практиків з проблем стратегічного управління підприємством; законодавчі та нормативні акти України. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, під час обробки та аналізу інформації використовувалися наступні методи: загальнонаукові: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); системний і комплексний підходи (при аналізуванні практики застосування методів та інструментів стратегічного планування на підприємстві); табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний (для побудови графіків та наочного представлення результатів дослідження). Обробка даних здійснювалася з використанням прогнорамного забезпечення MS Excel.

Теоретичне значення дипломної магістерської роботи полягає у визначенні теоретичних та методичних засад стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладних рекомендацій до підвищення ефективності процесу стратегічного планування у ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».

Результати дослідження представлено на X Міжнародній науково-практичній Інтернет–конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління», м. Полтава, 19-20 листопада 2020 р. URL: <http://www.economicstoday2020.ukrbb.net/viewtopic.php?f=11&t=53>.

Дипломна магістерська робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота розміщена на 120 сторінках, містить 20 рисунків, 24 таблиці, 55 використаних джерел інформації, 4 додатки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Стратегічне планування на підприємстві: теорія і практика», виконане за матеріалами ПрАТ «Харківський підшипниковий завод», дозволило зробити такі висновки:

Стратегічне планування - це формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії. Основними компонентами стратегічного планування є:

системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;

встановлення стратегічних цілей та орієнтирів;

визначення стратегії їх досягнення;

розробка стратегічного плану їх досягнення.

Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів.

Процес стратегічного планування є планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди у відповідності з потребами ринку і можливостями отримання необхідних ресурсів. Стратегічне планування доцільно більш ефективно здійснювати на основі таких специфічних принципів, як принцип причинно-наслідкових зв'язків та принцип взаємовідповідності стратегій.

В основі процесу формування стратегічного набору слід використовувати концептуальну бізнес-модель підприємства, яка базується на положеннях ресурсного підходу щодо вибору стратегії розвитку підприємства та враховує концепцію «ланцюжка цінності». В цих умовах головною метою розвитку підприємства є забезпечення максимальної вартості, що дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між обраною підприємством стратегією розвитку та його складовими й ресурсною базою.

До інструментів стратегічного планування відносяться: моделі та методи направлені на досягнення цілей підприємства. Загальновідомими у світовій

практиці є такі стратегічні інструменти: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»; модель, що базується на врахуванні ринкових переваг; модель що, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності; модель що, орієнтована на створення позитивного іміджу; моделі, що враховують розміри підприємств; метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду; аналіз динаміки ринку; модель життєвого циклу товару; модель «продукт - ринок»; SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультаційної групи (BCG), матриця «GE/McKinsey» («привабливість/конкурентоспроможність»), матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики»), модель ADL, модель М. Портера; діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа.

Практичні аспекти процесу стратегічного планування на підприємстві розглянуто на прикладі ПрАТ «Харківський підшипниковий завод», що є одним із найпотужніших підприємств вітчизняної машинобудівної галузі.

Управління і контроль за діяльністю товариства здійснюють Загальні збори акціонерів, вищий орган управління товариства. Наглядова рада, орган товариства, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та чинним законодавством України, контролює та регулює діяльність виконавчого органу товариства. Генеральний директор, одноособовий виконавчий орган товариства, який діє без довіреності від імені товариства та здійснює керівництво поточною діяльністю товариства.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. До складу заводу входять низка виробничих цехів, відділів та служб. Організаційна структура підприємства була вдосконалена шляхом об'єднання відділів «Перспективного розвитку» та «Нестандартного обладнання». З метою скорочення витрат на управління і зниження собівартості виробленої продукції, зберігаючи високу якість трудових ресурсів, постійно удосконалювався штатний розклад структурних підрозділів підприємства.

Протягом 2017-2019рр. відбулося скорочення персоналу у зв'язку з оптимізацією організаційної структури. коефіцієнт плинності персоналу у

товаристві протягом 2017-2019 рр. зростав з 10,52% до 14,57%. Його значення збільшилось до 4%, що пояснюється загальною тенденцією скорочення персоналу в товаристві. Скороченням персоналу пояснюється і зниження числа відпрацьованих годин протягом року. Коефіцієнт поновлення персоналу збільшився з 10,07% у 2017 році до 10,21% у 2019р., тобто можемо говорити про оновлення кадрового складу товариства. Коефіцієнт абстенції знижувався протягом всього періоду, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

За результатами проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» можемо зробити такі висновки:

за період 2017-2019рр. спостерігається зниження чистого доходу від реалізації підприємства;

основні виробничі фонди товариства оновлювались, однак ефективність їх використання знижувалась;

діяльність підприємства не достатньо забезпечена оборотними засобами, при цьому ефективність їх використання знижувалась;

підприємство є фінансово нестійким та неплатоспроможним, воно не має власних оборотних коштів;

підприємство було прибутковим та рентабельним у 2018р., однак у 2017р. та 2019р. отримувало збиток та було нерентабельним.

Підбиваючи підсумки аналізу стану стратегічного планування ПрАТ «ХАРП», можемо зробити висновок про те, що у товаристві приділяється значна увага проведенню стратегічного аналізу, проводиться постійний моніторинг ринкових можливостей та загроз, розробляються заходи щодо використання можливостей для розвитку товариства, а також подолання основних загроз, що виникають.

Керівництво підприємства в управлінській діяльності керується місією та цінностями. Значну увагу приділяють плануванню персоналу, його розвитку, як передумови формування та впровадження інноваційних ідей. На підприємстві здійснюється формування кадрового резерву. На підприємстві розроблено

Кадрову програму та методичне забезпечення для її реалізації. Здійснюється планування інноваційної діяльності в рамках стратегії розвитку підприємства.

Однак, слід зазначити, що за результатами комплексного аналізу товариства, на сьогоднішній день воно є збитковим, має від'ємне значення власного капіталу та є неплатоспроможним. Тобто можемо стверджувати, що товариство переживає фінансову кризу та потребує розробки антикризових заходів та формування відповідного стратегічного набору.

За результатами проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування у ПрАТ «ХАРП» нами запропоновано такі пропозиції щодо удосконалення даного процесу на підприємстві.

Нами було проведено комплексний аналіз основних підсистем внутрішнього та рівня впливу факторів зовнішнього середовища на основі використання інструментів PEST та SWOT-аналізу. За результатами PEST-аналізу можемо зробити висновки, що позитивний вплив на діяльність підприємства здійснюють технологічні та соціальні фактори. Група політичних та економічних факторів в основному несуть для товариства загрози.

За результатами SWOT-аналізу приходимо до висновку, що товариство знаходиться у полі «Сила і Загрози». Співвідношення впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища дає підстави рекомендувати підприємству стратегію стабілізації з поступовим переходом до стратегії обмеженого зростання. Стратегія стабілізації направлена на досягнення вирівнювання об'єму продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання.

Основним завданням процесу реалізації стратегії ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення передбаченої підтримки системою стратегічного управління і досягнення кінцевих стратегічних цілей розвитку на основі впровадження інновацій, використання передових технологій, підвищення якості реалізованої продукції, систематичне підвищення кваліфікації персоналу, спрямованих на процвітання та зростання якості життя населення.

Для удосконалення процесу стратегічного планування у ПрАТ «ХАРП» нами адаптовано методичне забезпечення на основі системи збалансованих показників, що базується на таких чотирьох складових: фінансова діяльність, відносини зі споживачем, внутрішня виробнича діяльність, навчання і розвиток.

Після визначення стратегічних цілей по кожній перспективі, розробки показників по кожній цілі і присвоєння показниками цільових значень вибудовується причинно-наслідковий ланцюжок цілей підприємства. На нижньому рівні системи цілей розташовуються цілі перспективи «Інфраструктура / Співробітники», які служать засобом реалізації цілей перспектив «Бізнес-процеси», «Ринок / Клієнти» і «Фінанси / Економіка». Як приклад, нами розроблено систему ключових показників для складової «Фінанси» ПрАТ «ХАРП»

Позитивний ефект впровадження системи збалансованих показників ефективності для ПрАТ «ХАРП» обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства.

ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» активно впроваджує інновації, як продуктові, так і технологічні та управлінські. Тому актуальним питанням для нього є забезпечення ефективного планування процесу інноваційної діяльності.

Розроблення рекомендацій стосовно планування інноваційного процесу ми вбачаємо через вирішення комплексного завдання з узгодження параметрів ринку, продукції та підприємства та вибору відповідно до цього типу інноваційної стратегії. Для встановлення існуючої невідповідності між компонентами ринково-інноваційної діяльності ПрАТ «ХАРП» передбачено аналіз поточного їх стану відповідно до запропонованого алгоритму. Визначення етапу розвитку ринку потрібно виконувати для кожного продукту (продуктової

бізнес-одиниці) підприємства окремо. У випадку ПрАТ «ХАРП» – за групами підшипників, що обумовлено різними етапами розвитку ринків кожної з описаних груп продуктів та динамікою розвитку зазначених ринків.

Визначення етапу розвитку ринків окремих продуктивних бізнес-одиниць підприємства пропонуємо виконувати методом експертних оцінок з подальшим приведенням структури продуктового портфеля до стану ринкового попиту; у свою чергу, взаємоузгодження структури продуктового портфеля підприємства потрібно виконувати, виходячи із умови збігу типу стратегічної поведінки, що визначена на основі аналізу структури продуктового портфеля та характеристик підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А. А., Хорольская Т. Е., Петров Д. В. Роль стратегического планирования в развитии предпринимательской деятельности. *ЕГИ*. 2020. №3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategicheskogo-planirovaniya-v-razvitii-predprinimatelskoj-deyatelnosti> (дата обращения: 07.10.2020).
2. Акофф И. Стратегическое управление. М. : Мир, 1991. 378 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2014. 344 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
5. Баланович А. М. Взаємозв'язок сучасних ринкових тенденцій із стратегіями розвитку підприємств. *Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи» (Львів, 26 – 27 грудня 2014 р.)*. Львів : Львівська економічна фундація, 2014. С. 49–51.
6. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4 (189-190). С. 101–107.
7. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19–26.
8. Виханский О С Стратегическое управление: учебник 2-е изд., перераб. и доп. М:Гардарики, 1999. С. 296.
9. Владыкин А. А. От стратегического планирования к интерактивному стратегическому менеджменту. *Экономика и управление*. 2011. №8 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-strategicheskogo-planirovaniya-k-interaktivnomu-strategicheskomu-menedzhmentu> (дата обращения: 07.10.2020).
10. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 75-79.

11. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Економіка: реалії часу*. 2015. №1(17). С. 234-241.
12. Воскресенська О.Є., Савчук О.А. Розширення інструментарію стратегічного планування. *Економічні інновації*. 2011. №45. С. 55-60.
13. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. 416 с.
14. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66)
15. Гусаковська Т.О., Іващенко С.О. Оцінка ефективності процесу стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Universum View2: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 жовтня 2018 р.)*. С. 185-187.
16. Долинская А. Ю. Управление инновационным развитием предприятия на основе стратегий развития инновационного потенциала. *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiya-na-osnove-strategiy-razvitiya-innovatsionnogo-potentsiala> (дата обращения: 03.05.2020).
17. *Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорєлова М.І., проф. Меховича С. А.* Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. 630 с.
18. Ефимова Н. С., Халов О. М., Паршин И. А. Инновационный менеджмент в управлении промышленным предприятием. *Инновации и инвестиции*. 2020. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyu-menedzhment-v-upravlenii-promyshlennym-predpriyatiem> (дата обращения: 03.08.2020).

19. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf> (дата звернення: 10.09.2020).
20. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737> (дата звернення: 15.03.2020).
21. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
22. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
23. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. К. : «Академ-видав», 2003. 416 с.
24. Кузяшев А. Н., Талипова А. Р. Стратегическое планирование и тайм-менеджмент. *Эпоха науки*. 2020. №22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-taym-menedzhment> (дата обращения: 07.10.2020).
25. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2014. № 2. С. 309–322.
26. Лужецький А.І. Діагностика зовнішнього середовища машинобудівних підприємств України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №11. С. 121-123.
27. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Дело, 1998. 799 с.
28. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с. 6. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1–24.
29. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2001. 560 с.

30. Орлов В.М., Новицька С.С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. №1(78). С. 103-109.
31. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Київ : «Кондор», 2003. 556 с.
32. Палеха Ю. І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: МАУП, 1998. 96 с.
33. Позднякова Л.А., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 249-256.
34. Портер М. Що таке стратегія? URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html> (дата звернення: 10.09.2020).
35. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37-43.
36. Семёнов С. С. Инструменты стратегического планирования. *Вестник КрасГАУ*. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения: 07.10.2020).
37. Семёнов С. С. Политика как инструмент стратегического планирования деятельности корпораций. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2013. №1 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-kak-instrument-strategicheskogo-planirovaniya-deyatelnosti-korporatsiy> (дата обращения: 07.10.2020).
38. Соляник Мария Николаевна Стратегическое планирование. *Economics*. 2018. №2 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-1> (дата обращения: 07.09.2020).
39. Спирина А. М. Методы стратегического планирования. *Новый университет. Серия «Экономика и право»*. 2011. №7 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения: 07.10.2020).
40. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

41. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
42. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
43. Управление организацией : учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 735 с.
44. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131–137.
45. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006» 2007. 268с.
46. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
47. Щемеров М. С. Роль стратегического планирования в деятельности организации. *Universum: экономика и юриспруденция*. 2020. №1-2 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategicheskogo-planirovaniya-v-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 07.10.2020).
48. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2009. №6. С. 26-32.
49. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. P. 1.
50. Bossidy L., Charan R.. Execution. The Discipline of Getting Things Done. 2002. p. 21.
51. Fayol H. General and Industrial management . London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 с.
52. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 с.

53. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck. Long Rang Planning. 1980. February. P. 70–76.
54. Steiner G. A, Steiner J. F. Business, Government and Society. N-Y: Mc Grow-Hall, 1991.
55. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.