

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПАНЧЕНКО Марина Вікторівна

УДК 338.658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління стратегічним розвитком ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів

мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Лавриненко Світлана Олександрівна
Кандидат економічних наук, доцент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1	4
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Визначення сутності понять: стратегія, стратегічне управління та управління стратегічним розвитком підприємства	4
1.2. Процес стратегічного розвитку на підприємстві	6
1.3. SWOT-аналіз та бенчмаркінг, як інструменти в управлінні стратегічним розвитком підприємства.....	8
Висновки до розділу 1	9
РОЗДІЛ 2	10
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС УКРАЇНА».....	10
2.1. Організаційна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Грайф Флексіблс Україна».....	10
2. 2. Аналіз об'єкту дослідження на матеріалах підприємства	12
2. 3. Оцінка планування стратегічного розвитку підприємства.....	15
Висновки до розділу 2	20
РОЗДІЛ 3	21
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС УКРАЇНА».....	21
3.1. Напрями удосконалення стратегічного розвитку підприємства	21
3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів	22
Висновки до розділу 3	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

АНОТАЦІЯ

Панченко М.В. «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС УКРАЇНА».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємств в сучасних умовах господарювання. Визначено основні підходи до формування стратегії підприємства. Досліджено сутність та узагальнено основні складові концепції управління стратегічним розвитком підприємства. Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Грайф Флексіблс Україна». На основі проведеного аналізу запропоновано стратегію розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне управління, підприємство, організаційні зміни.

ANNOTATION

Panchenko M.V. «MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT LLC «GREIF FLEXBLS UKRAINE».

Qualification work for the master's degree in specialty 073 «Management». - Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

Theoretical and practical aspects of strategic development of businesses in the current economic conditions are considered. The main approaches to forming business strategy is defined. The essence of strategic business development and investigated and major components of the concept of strategic development of the company summarized. SWOT-analysis LLC «Greif Flexbls Ukraine». Based on the analysis of the development strategy proposed.

Keywords: management, strategy, strategic development, strategic management, enterprise development prospects of strategic management.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах політичної нестабільності та соціально-економічної нестабільності, недосконалості вітчизняного середовища, внаслідок нових ринкових викликів створені пандемією COVID – 19, нестабільністю економічного середовища та гнучкістю ринкових відносин, управління стратегічним розвитком підприємств відбувається в специфічних умовах, які обмежують можливості трансферу та використання західних управлінських моделей. Актуальність теми дослідження зумовлена теоретичними аспектами управління стратегічним розвитком і розробкою рекомендацій та інструментів формування організаційно-економічних, управлінських механізмів управління стратегічним розвитком підприємства в перемінних умовах економічних процесів на рівні держави.

Актуальність та необхідність розвитку ефективної системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» обумовили вибір теми, дозволили визначити мету та завдання дослідження в роботі.

Аналіз останніх досліджень. Теоретично-методичні і практичні аспекти проблем управління стратегічним розвитком вивчали відомі зарубіжні і вітчизняні вчені, такі як Б. Берман, О. Віханський, Попов С. А., Томпсон, М. Портер, В.Герасимчук, З.Шершньова, Ф. Котлер, Запара Л., О. Наумова., І. Ансофф.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних і практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Грайф Флексіблс Україна». Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань :

– визначити зміст та особливості управління стратегічним розвитком підприємства, визначити роль, яку виконує стратегічне планування на підприємстві;

– визначити процес здійснення стратегічного розвитку на підприємстві;– визначити процес здійснення стратегічного розвитку на підприємстві;

- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» та оцінку ефективності його менеджменту, а також здійснити діагностику економічного стану та фінансовий аналіз його діяльності;
- розробити основні напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес стратегічного розвитку діяльності ТОВ «Грайф Флексіблс Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти і практичні засади управління стратегічним розвитком ТОВ «Грайф Флексіблс Україна».

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувався *діалектичний підхід* для обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку зростання обсягів продукції. *Системний підхід* розглядаємо як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, за допомогою яких можна, використовуючи численні методи планування та управління проектами, створювати плани для досягнення оптимального результату.

Вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: *аналізу і синтезу* (для обґрунтування принципово нового підходу у забезпеченні фінансової стійкості підприємства в умовах зростаючої конкуренції). *Статистично-економічний метод* – для аналізу масивів даних щодо сучасного рівня розвитку хімічних підприємств; інтерв'ювання (для опитування і збирання первинної інформації про рівень зрілості та розвитку системи одиничних процесів проектного управління на досліджуваному підприємстві); *формалізації* (для встановлення математичної залежності між показниками, що впливають на результативність проектного управління), *економіко-математичний* (для прогнозування ефективності підприємств в галузі хімічної промисловості, зокрема його *прийом оптимізація* (для визначення причин перевитрат або помилок).

Інформаційно-нормативною базою при написанні роботи стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, звітність ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» (2018-2020 рр.), довідково-нормативні матеріали і науково-практична література за напрямом дослідження, а також матеріали наукових конференцій, монографії та періодичні видання, інтернет-ресурси за проблемою дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності хімічних та сільськогосподарських підприємств, при прогнозуванні та розробці планів стратегічного розвитку підприємств, а також при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні дослідження, висновки та пропозиції, що містяться в роботі, отримані здобувачем самостійно на основі аналізу і узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: Науково-практичній конференції «Потенціал економічного розвитку: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти» (м. Дніпро, 27 листопада 2021р.), Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку» (м. Житомир, 07 грудня 2021 р.), Студентські наукові читання – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» (м. Житомир, 15 грудня 2021 р.).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 31 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 8 таблиць та 6 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел (42 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності понять: стратегія, стратегічне управління та управління стратегічним розвитком підприємства

З метою досягнення суцільного зростання обсягів діяльності підприємству треба формувати особисту стратегію розвитку.

Науковці, що досліджували коло тем стратегії розвитку підприємства запропонували багато визначень терміну «стратегія». В даний час не можна дати узгодженого визначення терміна «стратегія». Г. Мінцберг вважає, що: стратегія – це напрямок або курс певних дій; модель, тобто якась послідовність дій; а на думку А. Томпсона «...стратегія – це своєрідний управлінський план дій, який спрямований на досягнення поставлених цілей. Стратегія визначає, як компанія функціонуватиме і розвиватиметься, а також дає можливість визначити яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів, дій буде прийнято для того, щоб підприємство досягло прагнучого стану...» [1-5].

Із даних визначень можна сформулювати висновок, що стратегія – це певний компонент стратегічного управління, який дозволяє компанії досягати чітко поставлених цілей компанії, забезпечити конкурентність на ринку, тобто забезпечити такий стан компанії, щоб підприємство успішно могло працювати у різких ринкових умовах [6]. Стратегія компанії розглядається як систематичний план можливої поведінки в умовах недостатньої інформації про подальший розвиток середовища і підприємництва, що включає формування мети, довгострокових планів, а також шляхів та правил прийняття рішень для того щоб ефективно використовувати стратегічні ресурси, сильних сторін та можливостей, видалення слабких сторін та захист від певних загроз зовнішнього середовища для подальшої прибутковості [8].

Стратегічне управління – це застосування концепції, в якій поєднуються такі підходи, як цільовий і інтегральний до діяльності підприємства, що дає можливість встановити цілі розвитку, порівняти їх з поточними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність методом розробки і реалізації певної системи стратегій («стратегічного набору») [19].

Стратегічне управління досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як Б. Берман, О. Віханський, Попов С. А., Томпсон, М. Портер, В.Герасимчук, З.Шершньова, Ф. Котлер, Запара Л., О. Наумова., І. Ансофф. та ін (Таблиця 1.1, Додаток Б) [9].

Узявши до уваги наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів, різновекторні погляди на визначення поняття стратегічного управління. Але можемо констатувати, що стратегічне управління - багатоплановий, формальноповедінковий процес менеджменту, який допомагає створювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансу відносин між компанією, включаючи її окремі складові та зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей [22-25].

Метою стратегічного управління є поставлення цілей та стратегій, створення і забезпечення контролю виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів задля удосконалення компанії та його окремих складових, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. В таблиці 1.2 представлені переваги стратегічно орієнтованих підприємств [31-35].

Таблиця 1.2.

Переваги стратегічно орієнтованих підприємств

1	Зниження до мінімуму негативних наслідків змін, які відбуваються; зниження факторів «невизначеності майбутнього» та можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, сконцентруватися на вивченні цих факторів, розробити відповідні інформаційні банки.
2	Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних та тактичних рішень.

3	Спростити роботу із забезпечення довгострокової і короткострокової ефективності та забезпечення прибутковості.
4	Можливість створення системи стимулювання для розвитку гнучкості та адаптації організації та окремих її складових до змін; створення динамічності змін через пришвидшення практичних впливів щодо реалізації стратегічних планів на базі певної системи аналізу, контролю та регулювання.

Джерело: розроблено автором

Технологія стратегічного управління, яка розуміється як система знань про методи і засоби збору, передачі, обробки інформації, про ухвалення стратегічних рішень, а також контролю за їх виконанням, є невід'ємною частиною теорії стратегічного управління промисловим підприємством.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це певний процес, за допомогою якого керівники провадять довгострокове керування підприємством, виділяють специфічні цілі діяльності компанії, щоб розробити ті стратегії які допоможуть досягти цих цілей, а також проводять контроль виконання розроблених планів, які підлягають постійному змінненні та оновленні [3,7].

Зміст управління стратегічним розвитком підприємства полягає в тому, щоб створити необхідні умови для кількісно-якісних перетворень та координації дій, які спрямовані на усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі компанії, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем, передбачає проходження певного ряду етапів [27].

1.2. Процес стратегічного розвитку на підприємстві

Керування стратегічним розвитком забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища, до розподілу ресурсів і внутрішню координацію діяльності з метою виявлення сильних і слабких сторін.

В результаті стратегічного розвитку підприємство може отримати стратегічний план, призначений для поетапної реалізації стратегічних рішень.

На рисунку представлений процес управління стратегічним розвитком підприємства (Рис. 1.1).

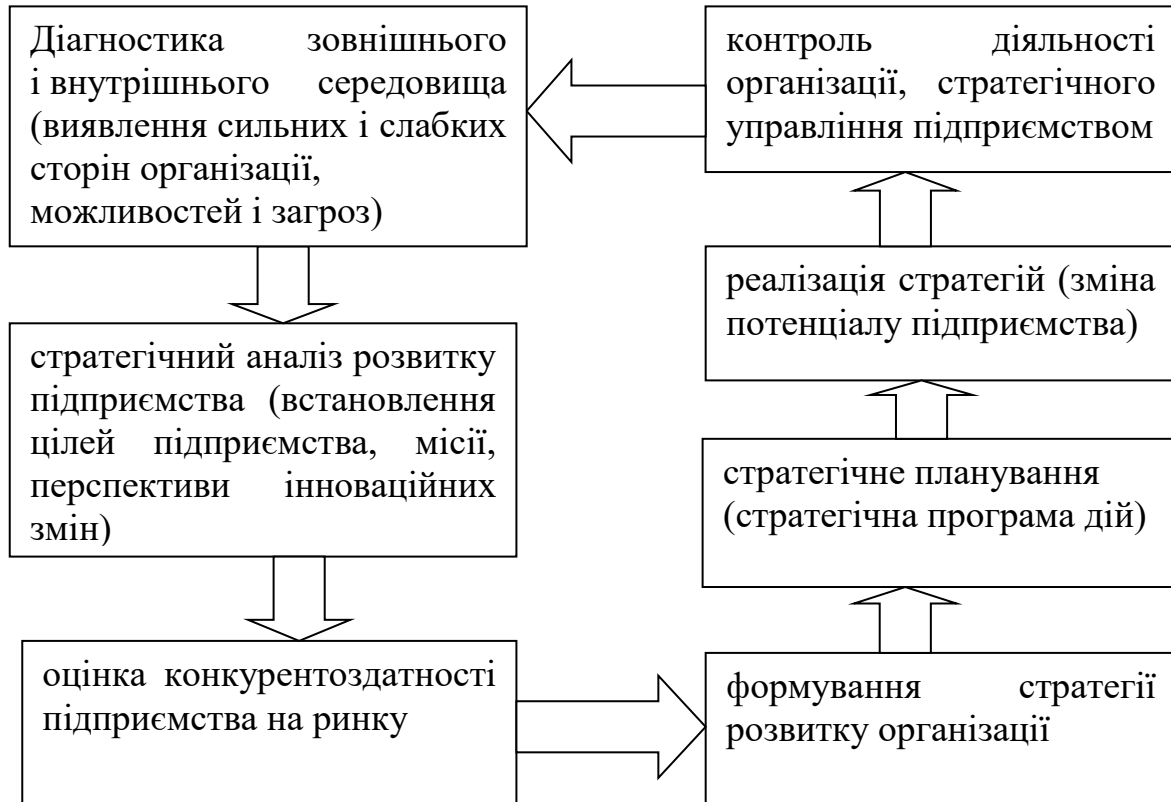


Рис. 1.1. Процес управління стратегічним розвитком підприємства
Джерело: розроблено автором

Для отримання бажаного результату при здійсненні стратегічного управління розвитку компанії, необхідно дотримуватись певних принципів.

Принципи стратегічного управління розвитком:

- принцип існування підсистеми відтворення та покращення системи, що розвивається, в складі компанії. Стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього середовища, взаємодіючи з яким вона створює і споживає продукти;

- принцип існування функціонального зв'язку між ресурсами, які можуть витрачатися на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація певної продукції і послуг споживачам); між швидким відтворенням

ресурсів; між періодичністю їх використання й підсумками функціонування компанії. Система управління стратегічним розвитком підприємства повинна відповідати певній виробничій системі компанії. Для того щоб підприємство могло ефективно функціонувати стратегічний розвиток повинен носити прогресивний характер;

– принцип альтернативності структур. Процес стратегічного розвитку підприємства характеризується проявом не тільки актуальними певними властивостями і структурою, а й великою кількістю структур, що не проявляють себе в даний час;

– принцип врахування певних інформаційних характеристик, що відображає кількісний і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку [17-19].

Таким чином, управління стратегічним розвитком підприємства не є самоціллю, а більше всього інструментом досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства.

1.3. SWOT-аналіз та бенчмаркінг, як інструменти в управлінні стратегічним розвитком підприємства

SWOT-аналіз - це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, аналізу підлягають сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [33].

Метод SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями та загрозами і сильними та слабкими сторонами підприємства. Ця робота спрямована на те, щоб стратегія підприємства краще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості та загрози) з потенціалом підприємства (сильними та слабкими сторонами) [40-42].

Характеристика можливостей та загроз підприємства, дозволяє визначити основні тенденції розвитку як економіки країни в цілому, так і ринку

підприємства зокрема. Нові можливості підприємства в основному пов'язані із очікуваним відновленням економіки країни, що може призвести до зростання доходів підприємства в майбутньому; а загрози – очікуваннями спаду на рівні світової економіки, що призведе до значних негативних тенденцій на ринку для підприємства.

На сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує. Вивчення обраного питання, дало можливість узагальнити сутність даного поняття, бенчмаркінг – це процес порівняльного аналізу діяльності підприємства з діяльністю конкурентів, що дає змогу виявити слабкі сторони та пошук найкращих пропозицій на ринку, які компанія може запровадити у власних процесах на основі використання досвіду передових підприємств.

Основні етапи застосування бенчмаркінгу: планування, збір даних, аналіз, адаптація, реалізація, контроль і оцінювання [36-39].

На сьогодні бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління бізнесом, оскільки бенчмаркінг допомагає швидко і з мінімізацією витрат удосконалювати бізнес-процеси, дозволяє дати розуміння, як працюють підприємства-лідери та отримати такі самі або вищі результати діяльності.

Висновки до розділу 1

Опрацювавши значну кількість праць, щодо трактування поняття «стратегія» нами узагальнено дане визначення. Стратегічний розвиток підприємства розглядають як певний план його потенційної поведінки в умовах малої інформації про майбутній розвиток підприємництва, а також шляхів та правил прийняття рішень для найбільш кращого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, відділення слабких сторін та захист і попередження від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості підприємства. Досліджено, що бенчмаркінг дає можливість не лише встановити ідеальні значення «базових параметрів» досліджуваного підприємства, але й виявити його причинно-наслідкові зв'язки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС УКРАЇНА»

2.1. Організаційна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

Під організаційною структурою розуміють сукупність підрозділів підприємства різноманітного призначення. Організаційна структура являє собою сукупність підрозділів господарства, які зайняті основною діяльністю, а також обслуговуючих та допоміжних виробництв які здійснюють свою діяльність на основі кооперації і поділу праці в середині господарства. Це відділення, бригади, ферми, дільниці, майстерні тощо.

Підприємство знаходиться у місті Житомирі на вул. Промисловій 1/154 і випускає поліпропіленові мішки, м'які контейнери типу «Біг-Бег», Q-Бег, геометричні мішки та Біг-Беги з ламінованої поліпропіленової тканини, поліетиленові мішки-вкладки різного типу, поліпропіленовий шпагат різного асортименту.

Підприємство застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка являє собою комбінацію лінійної і функціональної структур. В цій структурі лінійні ланки можуть приймати рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Дана структура складається, безпосередньо, з генерального директора підприємства, 9 управлінських підрозділів а саме: комерційний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, фінансовий відділ, виробництво, відділ кадрів, технічний відділ, відділ управління якістю, відділ охорони праці, відділ планування (Рисунок 2.1, Додаток Б).

Структура підприємства має такі переваги:

1. Висока підготовка спеціалістів, їх компетентності відповідають за здійснення певних функцій.
2. Структура відповідає обраній стратегії діяльності підприємства.
3. Об'єднання принципу спеціалізації управління та принципу єдності керівництв.

Недоліки структури:

1. Недостатня гнучкість при вирішенні певних нових завдань.
 2. При упровадженні нових програм ускладнюється координація діяльності функціональних підрозділів.
 3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки.
 4. Надмірний розвиток вертикальної компоненти системи управління.
- ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» має конкурентні переваги (таб. 2.1).

Таблиця 2.1.

Конкурентні переваги ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

	Конкурентні переваги
1	Повний цикл виробництва з грануляту (переробки відходів) до готової продукції.
2	Широкий вибір м'якої поліпропіленової пакувальної продукції.
3	Гнучкість та мультифункціональність.
4	Контроль якості на всіх стадіях виробничого циклу.
5	Висококваліфікований персонал.
6	Найкращі логістичні рішення для скорочення затрат замовника.
7	Орієнтація на споживача.
8	Постійне підвищення продуктивності системи забезпечення якості.

Джерело: розроблено автором

Українські виробники деякою мірою задовольняють потребу вітчизняного ринку в біг-бегах. Імпортна продукція ледве перевищує 10%.

Однак вітчизняні виробники не можуть повністю витіснити імпортерів. В більшості вони конкурують з іноземними компаніями в сегменті дешевої упаковки. Але на ринку є попит і на специфічну продукцію високого цінового діапазону – поліпропіленові контейнери для небезпечних вантажів та хімічних речовин (Рисунок 2.2, Додаток Б).

За результатами дослідження та виявлення сильних та слабких сторін необхідно відмітити, що підприємство має достатньо переваг для в сфері виробництва та його забезпечення, що, в свою чергу, засвідчує ефективність інвестицій, вкладених саме у розвиток виробництва та застосовуваних технологій (Таблиця 2.2, Додаток Б).

Характеристика можливостей та загроз підприємства, дозволяє визначити основні тенденції розвитку економіки країни і ринку підприємства. Нові можливості підприємства в основному пов'язані із очікуваним відновленням економіки країни, що може призвести до зростання доходів підприємства в майбутньому; а загрози – очікуваннями спаду на рівні світової економіки, що може призвести до значних негативних тенденцій на ринку для підприємства. (Таблиця 2.9, Додаток Б).

При проведенні аналізу ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» варто використати стратегії із сектору «можливості – сильні сторони». Враховуючи наявність власних фінансових можливостей та лідируюче положення на ринку, підприємство зможе використати активну стратегію, пов'язану із охопленням нових ринків збуту.

2. 2. Аналіз об'єкту дослідження на матеріалах підприємства

Стан розвитку підприємства відображають показники динаміки та структури активів та зобов'язань ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» (Додаток А).

Провівши розрахунки виявлено, що підприємство збільшує обсяги власної діяльності, що засвідчує величина активів та пасивів, яка збільшилась

на 46,23% (за рахунок зростання необоротних на 56,68% та оборотних активів на 28,42%).

Пасиви підприємства, так як і активи зросли на 46,23% (власний капітал на 17,69%, довгострокові зобов'язання більш ніж в 2 рази, поточні – майже в 2,4 рази). В структурі пасивів зменшилась частка власного капіталу на 14,85 п., збільшилась частка зобов'язань: поточних на 12%, а довгострокових на 2,84 п., що відбулось за рахунок зростання частки короткострокових кредитів підприємства та інших поточних зобов'язань.

Основні показники діяльності ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» (табл. 2.3, Додаток Б.) відображають позитивну зміни в діяльності підприємства. Відбулось зростання вартості активів як оборотних, так і необоротних – на 58% та 63,6%.

Характеристика доходів та витрат ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» (Додаток А) показує, що доходи підприємства зросли на 27,3% в основному за рахунок доходів від основної діяльності (більше 99% в структурі). Витрати операційної діяльності також зростали в рівній мірі у відповідності до зростанні доходів, в структурі невеликі зміни щодо зростання частки заробітної плати та амортизації – на 0,51 та 0,23 пункти.

Ефективність діяльності ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» характеризують показники рентабельності. Показники рентабельності господарської діяльності, валової рентабельності та чистої рентабельності виручки від реалізації продукції зросли на 0,08%, 2,03% та 0,2% відповідно, проте величина показників не є високою, хоча динаміка позитивна і вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку та управління нею. Але рентабельність активів та власного капіталу знизилась на 3,77% та 1,96%, причиною чого є зменшення чистого прибутку підприємства, хоча значення показників є порівняно високими – 10,94% та 16,27% на 2020 рік (Таблиця 2.4, Додаток Б).

Показники ліквідності ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» (табл. 2.5) показують негативну динаміку: коефіцієнт покриття зменшився на 1,14 і

становив 1,09 (значення наблизилось до мінімального), коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності зменшились на 0,55 та 0,03. Такі тенденції пов'язані із зменшенням частки оборотних активів в структурі активів на 0,06 та відповідним збільшенням величини поточних зобов'язань підприємства. Такі тенденції свідчать про зростання ризику неплатоспроможності підприємства і потребують уваги менеджменту.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності та ділової активності
ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,23	2,08	1,09	-1,14
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	1,14	0,57	-0,55
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	0,02	-0,03
4. Частка оборотних засобів в активах	0,38	0,37	0,32	-0,06
5. Чистий оборотний капітал	143982	176506	36008	-107974
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,22	5,90	5,00	-1,21
7. Коефіцієнт завантаженості активів	0,42	0,45	0,58	0,16
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,00	13,34	11,32	-3,68

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Показники фінансової стійкості ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» відображують рівень фінансової незалежності від позикового капіталу. Зменшення показника автономії на 0,22 вказує на відхід від консервативної політики на користь залучення капіталу із фінансового ринку для інвестування в розвиток підприємства. Зміна коефіцієнта фінансування вказує на зростання частки залученого капіталу, що на 2020 рік склав 63% від власного капіталу.

В цілому, ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» є достатньо успішним підприємством на ринку, активно розвивається та інвестує у розвиток виробництва, має достатньо позитивні значення показників за 2018-2020 роки.

2.3. Оцінка планування стратегічного розвитку підприємства

На ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» основну увагу приділяють довгостроковому та середньостроковому плануванню, і незначна увага приділяється короткостроковому плануванню. Питання планування на підприємстві вирішуються начальником відділу планування та в деяких випадках колегіально, на зборах всіх структурних підрозділів на чолі з генеральним директором (рис. 2.3).

Для вирішення довгострокових завдань розвитку на підприємстві широко використовують стратегічне планування. Найважливішими показниками стратегічних планів являються: доходи від реалізації товарів, частка ринку, яку охоплює підприємство, швидкість оновлення асортименту, показники рентабельності, структура активів і пасивів балансу, платоспроможність, ліквідність та ін.

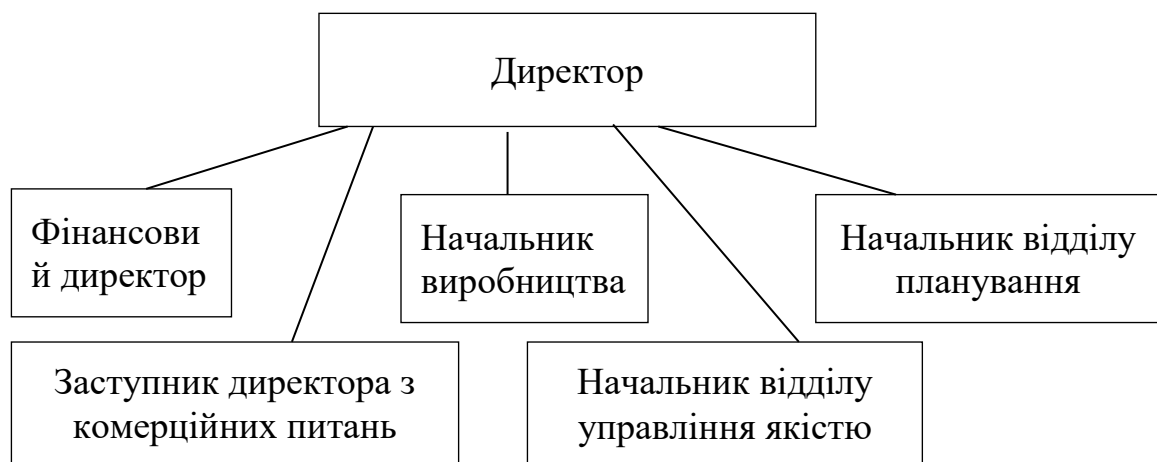


Рис. 2.3. Підрозділи та керівник підприємства задіяні в процесі стратегічного планування

Джерело: складено на основі аналізу діяльності підприємства

ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» пройшло в своєму розвитку декілька етапів, пов'язаних із назвою підприємства та інтеграційними процесами:

1) у 1995 році було створено виробниче підприємство з міжнародними інвестиціями «Житомир-Полісакс» зі спеціалізацією на м'якій упаковці;

2) у 2011 році підприємство увійшло до структури міжнародної корпорації «GREIF».

На сьогодні підприємство веде себе як: український виробник м'якої упаковки, компанія з сучасними виробничими технологіями. та іноземним капіталом.

В розрізі корпоративної політики на підприємстві розроблено є місія, бачення та цінності (рис. 2.4).

Якщо проаналізувати місію підприємства, то ми чітко бачимо орієнтацію на бізнес-сегмент ринку, тобто підприємство зорієнтоване на ринок організацій-споживачів, бізнес-споживачів, а не кінцевих споживачів. В місії також вказано про піклування про ефективність бізнесу його клієнтів.



Рис. 2.4. Місія, бачення та стратегічні цінності ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

Джерело: розроблено автором

У баченні зазначені ключові орієнтири при здійсненні діяльності на ринку – стати лідером на ринку м'якої упаковки. При цьому формально

підтверджується, що підприємство є спрямованим саме на пошук факторів успіху серед своїх клієнтів, своїх постачальників та співробітників.

Стратегічні цінності сформовані підприємство у вигляді факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища:

- 1) співробітники, продукція та акціонери;
- 2) клієнти та оточуюче середовище.

Основні принципи, які застосовуються в сфері стратегічного планування підприємства, є наступними (рис. 2.5).

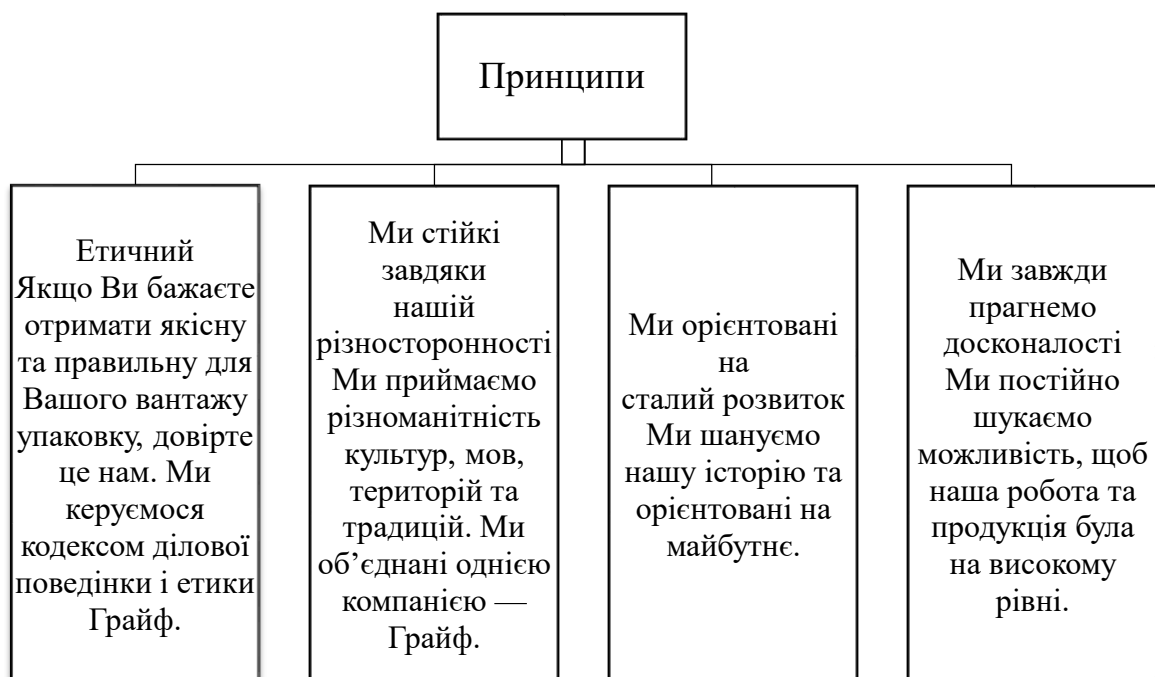


Рис. 2.5. Основні принципи ТОВ «Грайф Флексібл Україна», які враховуються в процесі стратегічного планування

Джерело: розроблено автором

Свою головною метою підприємство вважає – неперервне виробництво високоякісної конкурентоспроможної продукції, що відповідає вимогам і очікуванням замовників, вимогам законодавства, міжнародним і національним стандартам.

Підприємство у своїй діяльності ставить розробляє стратегічні цілі (рис. 2.6).

Підприємство несе соціальну відповідальність перед співробітниками, клієнтами, партнерами, державою, яка полягає у наступному:

- підприємство прислухається до думки клієнтів, партнерів, провідних підприємств;
- підприємство виконує всі зобов'язання, які передбачені законодавством України та домовленостями з партнерами;
- підприємство своєчасно виплачує податки та збори до бюджету;
- підприємство постійно працює над удосконаленням технічних показників власної продукції;
- підприємство створює нові робочі місця;
- підприємство своєчасно виплачує заробітну плату співробітникам;
- підприємство надає нашим співробітникам можливість підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку та навчання персоналу.

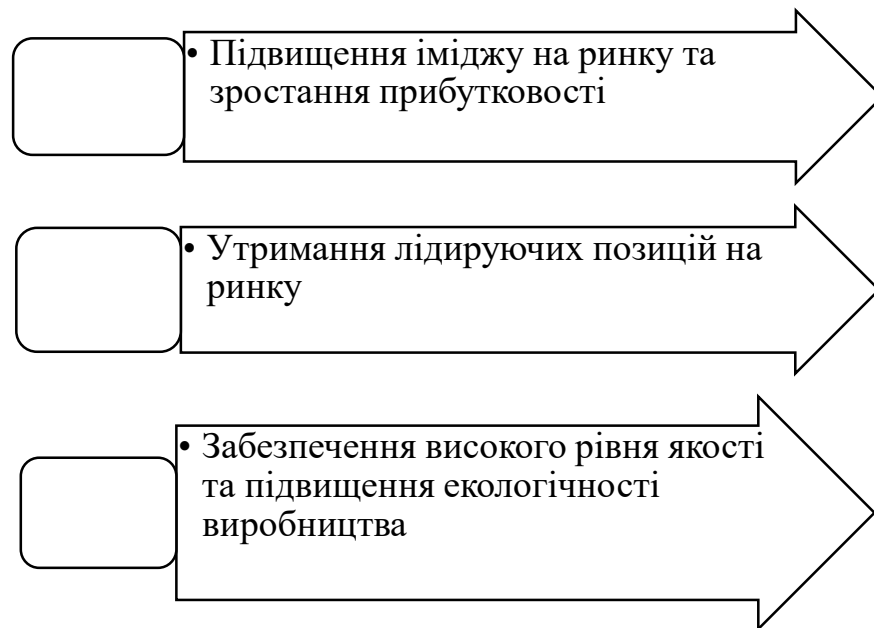


Рис. 2.6. Стратегічні цілі ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

Джерело: розроблено автором

В процесі стратегічного планування підприємство припускає багато помилок. Одна з найбільш поширених – припущення, що ринок буде розвиватися, як і раніше, а конкуренти – вести себе, як раніше (застосовується принцип екстраполяції). Однак на ринку фактично все відбувається інакше. Крім того, не завжди в стратегічному плануванні враховуються макроекономічні чинники, які в сучасних реаліях дуже важливі.

Типологія стратегії ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» на ринку м'якої тари

№ П №	Типологія	Стратегія
1	Ринкові стратегії	Стратегія лідера – підприємство орієнтовано на утримання лідируючих позицій на ринку
2	Еталонні стратегії	Стратегія концентрованого зростання – підприємство намагається закріпити лідируючі позиції на ринку шляхом удосконалення продукції, її екологізації, зменшення рівня витрат та розширення асортименту, який пропонується на існуючому ринку
3	Стратегії товар-ринок	Стратегія «існуючий товар – існуючий ринок» (стратегія проникнення на ринок)
4	Конкурентні стратегії	Стратегія «лідерства в ніші» – підприємство намагається закріпитися на ринку організацій споживачів із різних галузей промисловості
5	Стратегії БКГ	Стратегія «зірки» – ринок підприємства є перспективним та швидко розвивається, а підприємство має потужну позицію на ньому
6	Стратегія МакКінсі	Стратегія «інвестування» – підприємство має сильну конкурентну позицію на ринку та високу привабливість галузі

Джерело: складено на основі аналізу діяльності підприємства

Власники бізнесу повноцінно не розуміють, куди розвивається бізнес, де він буде через 2-5 років. Якщо можливості заробітку в поточній ніші знизяться, власники будуть шукати нову, де можна продовжувати працювати в моделі «зняття вершків». Також важливо починати стратегічне планування з розуміння потреб цільового сегмента і цінності, яку бізнес може доставити.

Однією з помилок, яку допускають при стратегічному плануванні підприємства, є необхідність регулярності такого планування. Навіть в реаліях вітчизняної економіки повинно працюватись і розвиватись стратегічне планування. І це цілком логічно, адже не робити щось завжди простіше, ніж робити. В результаті в режимі напруженої діяльності підприємство намагається виправити помилки, які постійно з'являються.

Для забезпечення гармонійного і швидкого розвитку підприємства необхідно розвивати інструменти стратегічного планування. В Україні це все більше стали розуміти на рівні особистого розвитку, що знаходить своє відображення в зростанні

популярності тренінгів, семінарів та інших освітніх платформ по темі особистого стратегічного планування, чого не можна сказати про бізнес-плануванні.

Стратегічне планування забезпечує комплексний аналіз проблем підприємства, а також шляхи їх вирішення. В рамках стратегічного планування розробляється конкретний план управлінських дій, спрямованих на виконання місії підприємства і досягнення поставлених цілей, котрий дозволяє власникам і вищому керівництву підприємства усвідомити довгостроковий вектор розвитку бізнесу, що допоможе щодня приймати ефективні рішення (табл. 2.8, Додаток Б).

Підприємство здійснює сегментування ринку за такими ознаками як галузь застосування та продукція цих галузей, тара для якої виробляється підприємством (табл. 2.7, Додаток Б).

За результатами аналізу важливо відмітити, що підприємство в процесі стратегічного планування припускається певних помилок, пов'язаних із обмеженістю розвитку бізнесу місією; необхідністю залучення та повної підтримки персоналу підприємства (прислухатися працівників, а не тільки виконувати вказівки власників); запровадження ефективної системи відстеження реалізації стратегій підприємства та оцінки дій менеджмент.

Висновки до розділу 2

Проведено організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» та оцінку ефективності його менеджменту, а також здійснено діагностику економічного стану та фінансовий аналіз його діяльності. Виявлено, що ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» є досить успішним підприємством на ринку, активно розвиває виробництво та проводить інвестування для його розвитку, компанія має позитивні результати. Задля ефективного розвитку підприємства необхідно розвивати інструменти стратегічного планування, що забезпечить здійснення комплексного аналізу проблемних аспектів діяльності підприємства, а також виокремляться шляхи їх вирішення. На основі стратегічного планування узгоджується план системи управління, спрямований на виконання місії підприємства і досягнення визначених цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАЙФ ФЛЕКСІБЛС УКРАЇНА»

3.1. Напрями удосконалення стратегічного розвитку підприємства

При застосуванні стратегічного управління на підприємстві, в певний момент є фіксування інформації про те, що підприємство повинно робити в певний час, щоб досягти поставленої мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що середовище та умови функціонування компанії будуть змінюватися. Для цього потрібно розуміти, що вибір стратегії та її виконання є основними компонентами стратегічного управління. А правильно продумана стратегія дає змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скерувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал компанії та його пристосовані можливості.

Стратегію підприємства рекомендуємо представити набором проектів, які потрібно реалізувати для досягнення основної мети. Це дозволить чітко встановлювати та розділяти основні та допоміжні цілі.

Основні напрямки удосконалення подані на рис. 3.1.

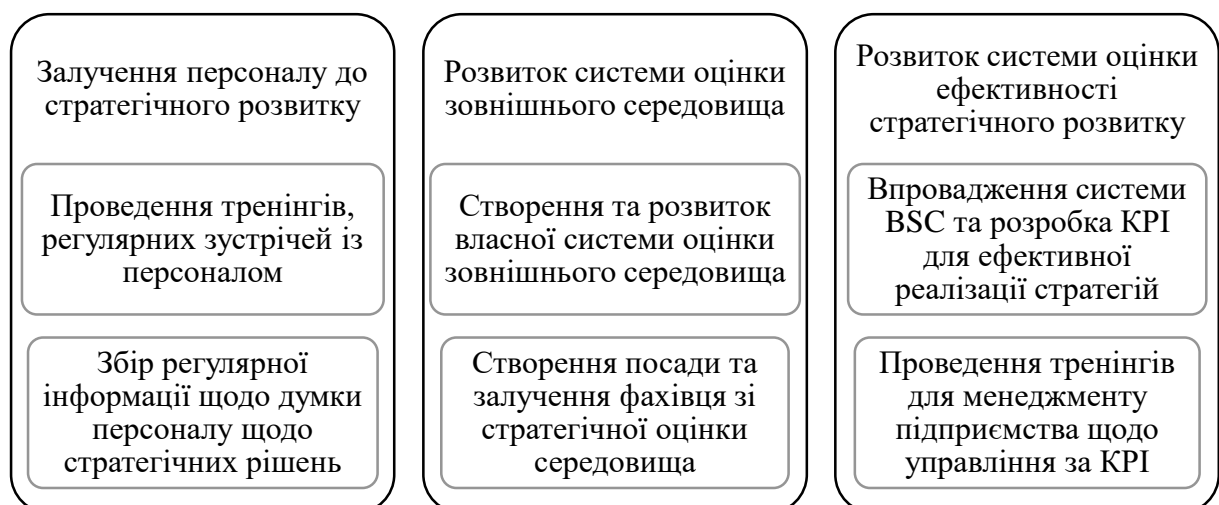


Рис. 3.1. Основні напрямки та заходи удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Грайф Флексіблс Україна»

Джерело: розроблено автором

Також підприємству важливо, щоб про бачення майбутнього і стратегічні цілі підприємства були обізнані всі співробітники та підтримували їх у повсякденній роботі.

Розвиток компанії безпосередньо пов'язано зі певними стратегічними змінами, які здійснюються за допомогою системи стратегічного планування. Система стратегічного планування, яка сприяє досягненню певних цілей компанії та забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» є ефективною. Це досягається за допомогою реалізації можливостей та нейтралізації загроз зовнішнього середовища, а також використання сильних і усунення слабких сторін внутрішнього середовища.

Для отримання оцінки, як здійснюється керування стратегічним розвитком підприємства, використовуються такі інструменти збору інформації як інтерв'ювання та анкетування співробітників і це є однією з головної особливості надання оцінки. Тому, що співробітники формують стратегічний план і відповідають за певні етапи його реалізації. Але цей підхід не повинен виключати і документальну перевірку внутрішньої інформації, що фіксує хід виконання процесу та результати стратегічного планування. Впровадження оцінки якості стратегічного планування дозволяє менеджменту підприємства виявляти проблемні місця цього процесу і підвищує його якість.

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів

На основі виявлених негативних сторін, виявлених в процесів аналізу стратегічного розвитку та запропонованих напрямків його удосконалення можна пропонуємо комплекс заходів та оцінку їх ефективності в процесів їх реалізації на підприємстві. Орієнтовна програма здійснення тренінгів щодо управління за КРІ включатиме такі складові: методи управління за цілями, рекомендації по постановці мети: процесні і проектні цілі; особливості формулювання стратегічних цілей і ефективні алгоритми їх постановки; відмінності стратегічних цілей від завдань. Особливості постановки завдань; метод управління за цілями і КРІ. Розробка і

впровадження системи КРІ, процес та особливості здійснення проекту впровадження системи КРІ на підприємстві, етапи проекту по розробці КРІ, вибір ключових факторів для побудови КРІ, система КРІ і мотивація персоналу, підходи підбору КРІ і їх цільових значень для кращої мотивації персоналу, особливості мотивації співробітників, зайнятих в регулярній діяльності, проектах і т.д., економічний ефект від застосування КРІ, практичні принципи врівноваження цілей і КРІ, вибір пріоритетів, формування Бібліотеки КРІ, нюанси пов'язані з узгодженням цілей, КРІ і їх значень для досягнення максимального позитивного ефекту (Табл. 3.1, додаток Б).

Розрахунок орієнтовних витрат на проведення тренінгів для підприємства представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення тренінгів, тис. грн.

Показник	Сума витрат
1. Вартість проведення тренінгів стратегічного управління за КРІ	58,0
2. Вартість тренінгів для персоналу	120,0
3. Оплата праці персоналу на час проведення тренінгів	346,0
4. Експертна підтримка та консультування після проведення тренінгів	50,0
Загальні витрати на проведення тренінгів	574,0

Джерело: розраховано автором

Впровадження системи BSC та розробка КРІ передбачає такі етапи:

1. Постановка завдання.
2. Навчання персоналу.
3. Розробка дерева цілей і системи показників КРІ.
4. Розподіл відповідальності за показники КРІ.
5. Розробка системи стимулювання за показниками КРІ.
6. Розробка планів за показниками КРІ і заходам.
7. Розробка бізнес-процесу циклу управління.
8. Розробка ТЗ на доопрацювання інформаційної системи, приймання доопрацювань.

9. Перевірка готовності персоналу до змін.

10. Супровід впровадження.

Більша частина витрат пов'язана із впровадження системи показників (щодо безпосередньої розробки) буде здійснено під час тренінгу, а доопрацювання інформаційної системи на основі КРІ та підтримка впровадження буде здійснюватися після проведення тренінгів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження системи КРІ, тис. грн.

Показник	Сума витрат
1. Вартість розробки системи КРІ	в межах вартості тренінгу
2. Витрати на доопрацювання інформаційної системи	50,0
3. Супровід впровадження	70,0
4. Витрати на стимулювання персоналу за результатами впровадження	100,0
Загальні витрати на впровадження	220,0

Джерело: розраховано автором

Витрати, пов'язані на створення посади та залучення фахівця зі стратегічного оцінювання підприємства, а також розвиток власної системи оцінки зовнішнього середовища включають в себе: заробітна плата фахівця; відрахування на соціальні заходи; витрати на організацію робочого місця (персональний комп'ютер, робочий стіл, стілець, телефон); витрати на отримання додаткової інформації; витрати на залучення фахівця (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на створення посади та залучення фахівця зі стратегічного оцінювання підприємства на рік

Показник	Сума витрат тис. грн
1. Заробітна плата фахівця	240,0
2. Відрахування на соціальні заходи	52,8
3. Витрати на організацію робочого місця (на перший рік)	37,0
4. Витрати на отримання додаткової інформації	60,0
5. Витрати на залучення фахівця (на перший рік)	5,0
Загальні витрати на проведення тренінгів	394,8

Джерело: розраховано автором

Результативність заходів здійснено через визначення величини додатково отриманого прибутку за умови заходів для більш ефективного стратегічного планування та реалізації стратегії. На основі даних за рік підприємство мало б отримати чистий прибуток на рівні не меншому, ніж у попередньому році, тобто 135335 тис. грн., а фактично отримало – 123940 тис. грн. Недоотримання прибутку є прямим результатом недостатнього ефективного виконання стратегічних рішень.

Запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного розвитку та реалізації стратегій підприємства дозволять як мінімум зберегти величину прибутку, як максимум – зберегти рівень рентабельності, або його збільшити.

Величина недоотриманого прибутку підприємства, який прогнозується отримати за рахунок ефективного стратегічного планування та реалізації стратегій:

$$P_{\text{прогн.}} = 135335 \text{ тис. грн.} - 123940 \text{ тис. грн.} = 11395 \text{ тис. грн.}$$

Загальні додаткові витрати пов'язані із реалізацією заходів за результатами табл. 3.4 –3.6:

$$V_{\text{зах.}} = V_{\text{трен.}} + V_{\text{КРІ}} + V_{\text{фах.}} = 574,0 \text{ тис. грн.} + 220,0 \text{ тис. грн.} + 394,8 \text{ тис. грн.} = 1188,8 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток від впровадження заходів (із врахуванням витрат на їх здійснення) складе:

$$P_{\text{дод.}} = P_{\text{прогн.}} - V_{\text{зах.}} = 11395 \text{ тис. грн.} - 1188,8 \text{ тис. грн.} = 10206,2 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків на основі запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного планування на підприємстві наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного розвитку на підприємстві

Показник	Сума, тис. грн.
1. Очікувана величина чистого прибутку підприємства	
- до впровадження заходів	123940
- після впровадження заходів	135335
2. Витрати на проведення заходів	1188,8
в т.ч.	
- проведення тренінгів	574,0
- впровадження системи КРІ	220,0
- створення посади та залучення фахівця	394,8
3. Ефект від впровадження заходів	10206,2

Джерело: розраховано автором

Таким чином, в результаті впровадження заходів по удосконаленню управління стратегічним розвитком підприємство зможе виконати всі заплановані цілі, досягнути вгачених результатів, підвищити рівень залучення персоналу до процесів стратегічного розвитку та запровадити ефективні стратегічні рішення. В результаті впровадження запропонованих заходів на підприємстві очікується, окрім зростання рівня якості стратегічного управління, отримання економічного ефекту в розмірі 10206,2 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Розроблено основні напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Вважаючи, що сучасна економічна ситуація визначається високим рівнем невизначеності та ризику, тому управління стратегічним розвитком підприємства потребує підготовку наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому і розроблення стратегічних планів для того щоб підвищити ефективність роботи підприємства, шляхом швидкої реакції і адаптації до змін навколишнього середовища.

Для удосконалення стратегічного розвитку запропоновано розвиток системи оцінки зовнішнього середовища (створення та розвиток власної системи оцінки зовнішнього середовища, створення посади та залучення фахівця зі стратегічної оцінки середовища); розвиток системи оцінки ефективності стратегічного розвитку (розробка KPI для ефективної реалізації стратегій, проведення тренінгів для менеджменту підприємства щодо управління за KPI).

Основні рекомендації за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності хімічних та сільськогосподарських підприємств, при прогнозуванні та розробці планів стратегічного розвитку підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження надало можливість обґрунтувати наступні висновки:

1. Визначено зміст та особливості управління стратегічним розвитком підприємства, розглянуто основні теоретичні аспекти таких понять, як стратегія, стратегічне управління та управління стратегічним розвитком.

2. Проаналізовано процес здійснення стратегічного розвитку на підприємстві та розглянуто інструменти управління стратегічним розвитком підприємства на прикладі SWOT-аналізу та бенчмаркінгу.

3. Проведено організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» та оцінку ефективності його менеджменту, а також здійснити діагностику економічного стану та фінансовий аналіз його діяльності. Надано оцінку планування стратегічного розвитку підприємства. В цілому, ТОВ «Грайф Флексіблс Україна» є достатньо успішним підприємством на ринку, активно розвивається та інвестує у розвиток виробництва, має достатньо позитивні значення показників за 2018-2020 роки.

4. Запропоновано розвиток системи оцінки зовнішнього середовища, а саме створення та розвиток власної системи оцінки зовнішнього середовища, розвиток системи оцінки ефективності стратегічного розвитку. Розроблено КРІ для ефективної реалізації стратегій, проведення тренінгів для менеджменту підприємства щодо управління за КРІ.

5. Розроблено основні напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. В результаті впровадження запропонованих заходів на підприємстві очікується, окрім зростання рівня якості стратегічного управління, а отримання певного економічного ефекту

Основні пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності хімічних та сільськогосподарських підприємств, при прогнозуванні та розробці планів стратегічного розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. *Финансы и статистика*. Астрахань, 2006. 208 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная.СПб. : Питер, 2008, 416 с.
3. Бедринець М. Д. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 24-31.
4. Боднарчук В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів, Львівський держ. аграр. ун-т, 2003. 134 с.
5. Болховітіна І. Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. Миколаїв, 2008. 115 с.
6. Васейчук Л. А. Наукове та кадрове забезпечення процесу стратегічного планування. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. №9. С. 30-35.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ.: ЦНЛ, 2003. 396 с.
8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. АОЗТ «*Центр экономики и маркетинга*», 2006. 456 с.
9. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011, № 3(1). С. 20-24.
10. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016, № 11. 13 с.
11. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз. Київ, 2008. 480с.
12. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ, 2006. 404 с.
13. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. Питер, 2008. 560с.

14. Донець Л. І. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 16-22.
15. Друб В. М. Переваги та недоліки стратегічного планування. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 119-120.
16. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. Москва, 2008. 192 с.
17. Журавель Ю. В. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. №1. С. 126-137.
18. Запара Л. А. Сутність та необхідність стратегічного планування. Київ, 2010. № 24. С. 36-39.
19. Зуб Д. С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. №1. С. 36-40.
20. Ісаєва Н. І. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування України на сучасному етапі. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 88-96.
21. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, 2003. 210 с.
22. Карпенко М. О. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Львів, 2008. 320 с.
23. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. *Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2014. № 1. 113 с.
24. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць*. Львів, 2008. С. 149.

25. Квасній Л.Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського*. Львів, 2015. № 1. С. 48–53.
26. Кірнос І. О. Форсайт як інструмент державного стратегічного. *Інноваційна економіка*. Київ, 2013. № 6. С. 31-37.
27. Колишкіна Н. І. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Донецьк, 2013. № 2(5). С. 170-176.
28. Лесечко М.Д. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів, 2004. С. 76.
29. Мала Н. Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів, 2013. № 767. С. 45-51.
30. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
31. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 389 с.
32. Міщенко А. П., Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 257 с.
33. Мусіна Л. А. Формування державної системи стратегічного планування економічного і технологічного розвитку в Україні: методологія та практика. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. Харків, 2011. Вип. №85. С. 256-270.
34. Ноженко Д. Г. Стратегічне планування економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. Львів, 2015. № 2(2). С. 196-199.
35. Орлов В. М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси*. Житомир, 2015. № 1. С. 103-110.

36. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 196 с.
37. Платонова М.А. Анализ зарубежного опыта стратегического планирования и этапов принятия эффективных стратегических решений. *Экономика и предпринимательство*. Москва, 2014. № 10 (51). С. 752-756.
38. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2015. № 3. С. 101–105.
39. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества. Днепропетровск, 2006. С. 384.
40. Руденко О. В. Реалізація стратегічного планування на основі SWOT-аналізу на прикладі банківської установи. *Управління розвитком*. Вінниця, 2013. № 18. С. 84-86.
41. Сагер Л. Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ "Імпульс" *Ефективна економіка*. Житомир, 2014. № 6.
42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.