

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23>

УДК 338.26:005.21

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF GOAL-SETTING IN STRATEGIC PLANNING

Довбня Світлана Борисівнадоктор економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>**Пономаренко Руслан Валерійович**аспірант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5183-7078>**Dovbnya Svitlana, Ponomarenko Ruslan**
Ukrainian State University of Science and Technology

Метою статті є розробка процедури формування ієрархічної системи стратегічних цілей підприємства. Запропоновано в залежності від масштабності виділяти дві групи цілей: основні стратегічні цілі та цілі стратегічного спрямування. Основні стратегічні цілі знаходяться на верхньому ієрархічному рівні і повинні відбивати інтереси власників бізнесу щодо економічних параметрів функціонування підприємства (додана вартість, рентабельність активів, вартість бізнесу тощо) та інтереси впливових стейкхолдерів (питомий обсяг викидів забруднюючих речовин; кількість робочих місць, створених на підприємстві і т. ін.). Цілі стратегічного спрямування тісно пов'язані та відбивають результати вибору корпоративної, ділової та функціональних стратегій. Запропоновано процедуру розробки ієрархічної системи стратегічних цілей підприємства у взаємозв'язку з формуванням стратегічного набору. Розроблені рекомендовані набори цілей стратегічного спрямування, що відповідають рівням корпоративної і ділової стратегії підприємства, а також функціональним стратегіям.

Ключові слова: стратегічне планування, цілепокладання, стратегічні цілі, стейкхолдери, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональні стратегії.

This article aims to develop a procedure for establishing a hierarchical system of strategic goals for an enterprise within the framework of strategic analysis. The proposed approach categorizes goals into two groups based on their scope and alignment with the set of strategies: primary strategic goals and strategy-aligned goals. Primary strategic goals reside at the highest hierarchical level, reflecting the interests of business owners regarding the economic performance of the enterprise and the interests of key stakeholders, compliance with which is essential for sustainable operations and primarily pertains to non-economic considerations. The article substantiates the potential composition of primary strategic goals, encompassing the interests of owners and top managers (e.g., added value, return on assets or equity, business valuation, net profit) and stakeholders (e.g., specific volume of pollutant emissions, investment in environmental protection, number of jobs created). Strategy-aligned goals are closely interrelated and reflect the outcomes of selecting corporate, business, and functional strategies. A phased procedure is proposed for developing a hierarchical system of strategic goals, aligned with the formulation of the enterprise's set of strategies. The article outlines recommended sets of strategy-aligned goals corresponding to corporate and business strategy levels. The composition and substantive characteristics of the enterprise's functional strategies are defined. For marketing, production, investment, financial, and human resource strategies, an indicative set of strategic goals is proposed, providing a methodological foundation for their development tailored to the enterprise's specifics. The integrated goal-setting and strategizing procedure ensures a systematic approach to forming a hierarchical system of strategic goals and the set of strategies, serving as a methodological basis for the critical stage of strategic planning – the establishment of the enterprise's key strategic objectives and its multilevel strategy system.

Keywords: strategic planning, strategic analysis, goal-setting, strategic goals, stakeholders, corporate strategy, business strategy, functional strategies, hierarchy, strategic management.

Постановка проблеми. Сучасні реалії розвитку як вітчизняних, так і закордонних підприємств вимагають підвищеної уваги до стратегічного планування: проведення глибокого та коректного стратегічного аналізу, визначення місії та формування стратегічних цілей, вибору обґрунтованої стратегії підприємства, розробки його стратегічного плану. Враховуючи підвищену мінливість та складність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, високу вартість стратегічних помилок, а також низьку імовірність достовірного прогнозування майбутніх тенденцій, в тому числі і у зв'язку зі зміною та загостренням політичної ситуації в світі, особливо актуальним та важливим є чітке розуміння цілей розвитку підприємства та обґрунтування його стратегії, що вимагає удосконалення відповідного методичного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з виникнення у 60-ті роки минулого сторіччя і до теперішнього часу стратегічне планування як окрема галузь менеджменту і як конкретний вид управлінської діяльності знаходиться в постійному розвитку. Теоретичні засади стратегічного планування, які були започатковані Чандлером А. [1], Стайнером Г. [2], Портером П. [3], Мінцбергом Г. [4] та іншими отримали подальший розвиток в наукових працях як закордонних [5], так і вітчизняних науковців, таких як Карпіщенко О., Ілляшенко К. [6], Костецька І. [7], Куліш Д. [8], Сталінська О. [9], та інші [10–15]. Проте складність та неоднозначність теорії стратегічного планування (багато дослідників підкреслюють творчий характер та важливість перед усім підприємницької інтуїції) обумовлюють наявність різних точок зору з таких важливих питань як процедура стратегічного планування, зміст та структура стратегічного плану, характеристика складових його елементів і т. ін. Навіть такі базові категорії як стратегічне управління, стратегічний план, стратегія часто трактуються по-різному. Немає на теперішній час однозначного розуміння взаємозв'язку та механізму формування таких основоположних елементів стратегічного планування як стратегічні цілі та стратегія. В той же час сутність та пріоритетність цілей, процес цілепокладання, ієрархія цілей на сучасному етапі суспільно-економічних відносин суттєво змінюються. Так на тлі усебічного застосування принципів сталого розвитку підвищується важливість соціальних та екологічних цілей в порівнянні з економічними. В процес цілепокладання, який раніше

був прерогативою вищого керівництва, залучаються керівники середньої ланки та ведучі спеціалісти, а стратегічне планування здійснюється знизу догори. Все це обумовлює необхідність розвитку теоретичних засад цілепокладання та удосконалення методичного інструментарію його здійснення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю статті є розробка процесу формування ієрархічної системи цілей підприємства та їх послідовної декомпозиції у часі та просторі з метою забезпечення якості та обґрунтованості, а також можливості моніторингу та своєчасної і повної реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складні, невизначені та динамічні умови сьогодення підвищують важливість та складність стратегічного планування. На наш погляд сутність стратегічного планування полягає в формуванні цілей розвитку підприємства, виборі його стратегії, визначенні шляхів і способів їх реалізації з урахуванням перспектив розвитку зовнішнього середовища та потенціалу підприємства. Стратегічні цілі є основним елементом стратегічного планування. Ми притримуємося точки зору, що ціль – це майбутній бажаний стан підприємства і результатів його діяльності. Формування стратегічних цілей є невід'ємною та дуже важливою складовою стратегічного планування. Слід підкреслити, що на підприємстві повинна розроблятися система цілей різного змісту та рівня. Але не зважаючи на загальне розуміння сутності та важливості стратегічних цілей як орієнтирів діяльності підприємства, що задають вектор його розвитку, науково-обґрунтовані рекомендації щодо процедури цілепокладання і системи цілей відсутні. До того ж, як правило, неочевидним є взаємозв'язок системи цілей зі стратегічним набором підприємства (системою його стратегій). У зв'язку з вищезазначеним нами розроблена поетапна процедура послідовного формування цілей та стратегічного набору підприємства, яка сприятиме системному та обґрунтованому цілепокладанню в процесі стратегічного планування.

В сучасних умовах цілі визначаються бажаннями власників та топ-менеджерів, інтересами стейкхолдерів, можливостями і загрозами зовнішнього середовища, потенціалом підприємства та ефективністю його використання (внутрішнім станом підприємства). В процесі стратегічного планування можуть формуватися різні види цілей, які класифікуються за своєю сутністю (еконо-

мічні, маркетингові, виробничі, інноваційні, фінансові, управлінські і т. ін.), за періодом реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові), ієрархічним рівнем і т. д. Ми вважаємо, що з точки зору масштабності цілей та їх взаємозв'язку зі стратегічним набором (системою стратегій) в процесі стратегічного планування доцільно розділити їх на дві групи: 1) основні (головні) стратегічні цілі; 2) цілі стратегічного спрямування. Головні стратегічні цілі можуть бути конкретизацією генеральної цілі або навіть замінити її. Вони визначаються по результатах стратегічного аналізу до розробки пакету стратегій підприємства. Цілі стратегічного спрямування – це цілі, що розробляються під час вибору стратегій, які конкретизують основні цілі, в тому числі по окремим напрямкам діяльності

Враховуючи вищезазначене запропонована авторами процедура цілепокладання полягає в послідовній реалізації наступних етапів.

Етап 1. Формування основних стратегічних цілей підприємства.

Основні стратегічні цілі підприємства повинні відбивати інтереси власників бізнесу щодо економічних параметрів його функціонування та інтереси впливових стейкхолдерів, дотримання яких є обов'язковим для нормального функціонування підприємства. Основні стратегічні цілі визначаються власниками бізнесу або керуючим бізнесом шляхом уточнення намірів підприємства щодо функціонування у зовнішньому середовищі, яке здійснюється в процесі формулювання місії, цінностей (як особливостей або принципів взаємодії із основними стейкхолдерами) та бачення (як амбітного опису стану бізнесу через певний проміжок часу). Результатом узгодження економічних інтересів власників бізнесу із інтересами впливових стейкхолдерів може стати система основних стратегічних цілей або комплексна основна стратегічна ціль, яка містить цільовий економічний параметр з урахуванням неекономічних цілей. Формування системи основних цілей пов'язано з тим, що в сучасних умовах, коли на формування цілей впливають не тільки власники і топ-менеджери підприємства, а й широке коло стейкхолдерів, досить складно, визначити головну (генеральну) ціль у вигляді єдиного показника. Підприємство вже не може зосередитись виключно на реалізації однієї, навіть найважливішої економічної цілі, воно повинно визначати цілі соціального розвитку,

цілі досягнення відповідних екологічних стандартів і т. ін.

Ціль, яка відбиває економічні інтереси власників, може бути класифікована як основна стратегічна ціль вищого порядку або глобальна стратегічна ціль, інші цілі, які відбивають інтереси впливових стейкхолдерів, можуть бути класифіковані як основні стратегічні цілі.

Стратегічна ціль вищого порядку може бути сформульована у вигляді результативного економічного показника і орієнтована на: додану вартість або її приріст; вартість бізнесу; економічну вартість бізнесу (EVA); рентабельність активів; доходність акцій; чистий прибуток тощо.

Основні стратегічні цілі, які відбивають інтереси впливових стейкхолдерів, можуть бути направлені на досягнення таких параметрів як: питомий обсяг викидів забруднюючих речовин; обсяг інвестицій в захист навколишнього середовища; кількість робочих місць, створених на підприємстві тощо.

Цілі стратегічного спрямування тісно пов'язані та відбивають результати вибору корпоративної, ділової та функціональних стратегій, зміст яких представлено в роботі [11]. Вибір цих стратегій здійснюється послідовно, що обумовлено залежністю вибору від рішень на попередніх етапах, із залученням власників бізнесу, керівників різних рівнів управління і персоналу підприємства і реалізується на наступних етапах розробленої процедури.

Етап 2. Обґрунтування системи цілей підприємства, пов'язаних з корпоративною стратегією. Корпоративна стратегія, як правило, окреслює:

- набір цільових бізнесів підприємства, їх пріоритетність з точки зору фінансування;
- географічні межі функціонування кожного бізнесу;
- тип розвитку/ функціонування кожного бізнесу (розвиток, стабілізація, скорочення).

Рішення щодо корпоративної стратегії приймається за участю власників бізнесу або керуючого ним. Виходячи із змісту корпоративної стратегії визначається частина ринкових цілей стратегічного спрямування, задачі щодо організаційних перетворень, а також система фінансових орієнтирів що торкається обсягу інвестицій у діяльність підприємства, їх перерозподілу між напрямки бізнесу та рівня цільової доходності.

Ринкові цілі на рівні корпоративної стратегії можуть бути направлені на зміну ринків

збуту (вихід на нові ринки або вихід з ринків), інтенсифікацію присутності на ринку (збільшення/ утримання частки ринку, збільшення/ стабілізація обсягів продажів), зміну вимог щодо доходності продажів. Вектор цілей стратегічного спрямування та їх амбітність за числовими параметрами залежить від обраного типу корпоративної стратегії.

Організаційні перетворення, обумовлені корпоративною стратегією, можуть бути пов'язані із:

- створенням нових напрямків бізнесу та структури, що їх здійснює, або скороченням напрямків бізнесу та відповідних структур;
- реструктуризацією підприємства (злиття, укрупнення, виділення тощо) у зв'язку із обранням стратегій інтегрованого зростання;
- створенням/ скороченням торгових представництв;
- створенням/ скороченням мережі фірмової торгівлі;
- створенням/ скороченням кількості та/ або розмірів розподільчих складів, виробничих підрозділів тощо.

Етап 3. На цьому етапі стратегічного вибору визначається ділова конкурентна стратегія для кожного виду діяльності (ЦФВ, дивізіону, підрозділу, номенклатурній позиції) підприємства, вибір якої ґрунтується на результатах аналізу ближнього ділового середовища, наявних або потенційних ключових факторах успіху і системі цілей вищого рівня. Ділова конкурентна стратегія визначає характерис-

тики продукції (асортимент, якість, упаковку, брендування тощо), особливості комунікації з клієнтами, посередниками тощо, тобто присвячена визначенню частини маркетингових орієнтирів. Якщо наслідувати концепцію маркетингу 4Р, то мова йде про визначення компонент «продукт», «просування».

Автори дотримуються класифікації ділових стратегій, сформульованої М. Портером [3], та пропонують розрізняти стратегію лідирування за витратами, лідирування за продуктом (диференціація) та стратегії фокусування на вузькій ніші покупців. Цей підхід до виділення типів ділової стратегії ґрунтується на факторах конкурентної боротьби і фактично передбачає вибір між двома діаметрально протилежними шляхами співпраці з покупцями – за рахунок привабливих цін і гарантованого рівня якості (лідирування за витратами) або за рахунок нецінових факторів конкуренції (лідирування за продуктом). Стратегії фокусування є приватними випадками перших двох типів, але обираючи їх підприємство одразу підкреслює намір функціонувати на завідомо звуженому сегменті ринку, що обумовлено плановим обсягом інвестицій в діяльність підприємства (рис. 1) та наявністю специфіки потреб сегменту.

Рішення щодо переходу по вертикалі матриці, представленої на рисунку 1, повинні прийматися за участі власників бізнесу або керуючих ним, оскільки вони супроводжуються реструктуризацією бізнесу та значними інвестиціями/ деінвестиціями в активи, нау-

Основні фактори конкуренції



Рис. 1. Матриця ділових стратегій

Джерело: сформовано авторами

ково-дослідні розробки тощо. Рішення щодо переходу по горизонталі матриці обґрунтовуються комерційним директором на основі пропозицій маркетингового підрозділу підприємства, узгоджуються з директором з виробництва та технологій, затверджуються директором. Такий перехід може бути зумовлений у тому числі вибором корпоративної стратегії скорочення або зростання.

Після вибору ділової стратегії обґрунтовується система ділових цілей стратегічного спрямування, фіксується система факторів конкуренції та розробляється система заходів

(проектів), що їх формують. Вибір, що здійснюється на цьому етапі передбачає не тільки формулювання системи ділових цілей стратегічного спрямування, а і визначення факторів конкуренції (приклади наведені у табл. 1), які у подальшому суттєво впливають на особливості організації виробничого, збутового та інших процесів на підприємстві.

Етап 4. На цьому етапі обираються функціональні стратегії підприємства, підходить до структурування яких мають відмінності [11, с. 47; 13, с. 13; 14, с. 45 та ін.]. Автор дотримується позиції авторів робіт [11; 14],

Таблиця 1

Приклади цілей стратегічного спрямування та фокусів уваги, які формуються після вибору ділової стратегії

Стратегія лідирування за продуктом		Стратегія лідирування за витратами	
Стратегічні цілі	Нецінові фактори конкуренції	Стратегічні цілі	Цінові фактори конкуренції
- зростання частки ринку, займаної підприємством - розширення/звуження асортименту продукції за критеріями «якість», «доходність», «модифікація», тощо - створення нових торгових марок / скорочення портфелю брендів - збільшення/ скорочення спектру збутових послуг	- якість продукції; - індивідуальний підхід; - варіативність продукції; - інтенсивність оновлення продукції - швидкість доставки - видкість виконання замовлення - додатковий сервіс	- зростання частки ринку підприємства; - мінімізація витрат на просування та продаж продукції - мінімізація витрат матеріальних ресурсів на виробництво продукції - оптимізація логістичних витрат	- вартість сировини - і матеріалів - вартість паливно-енергетичних ресурсів - вартість упаковки - логістичні витрати - вартість обслуговування каналу продажів - вартість просування продукції

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Зміст функціональних стратегій підприємства

Вид стратегії	Зміст стратегії
Маркетингова	Визначає характеристику якості продукції, особливості її розподілу, особливості маркетингової комунікації із споживачами продукції, принципи ціноутворення тощо.
Інноваційна	Визначає особливості оновлення техніко-технологічної бази підприємства, активність щодо розробки нової продукції, модифікації наявної тощо. Технологічні зміни при цьому стосуються всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, у тому числі управлінських, збутових.
Виробнича	Визначає особливості організації виробництва продукції та постачання сировини і матеріалів, у тому числі визначення місця виробництва, відповідальності за виробництво (власне/ схема давальницької сировини тощо); особливості формування та використання матеріальних ресурсів (у тому числі технології виробництва) тощо.
Фінансова	Визначає особливості формування фінансових ресурсів підприємства (пропорції та види джерел фінансування), особливості інвестування тощо.
Персонал-стратегія	Визначає особливості формування персоналу, його утримання та розвитку компетенцій.

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

виокремлюючи маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову та персонал-стратегії.

Зміст та внутрішня класифікація функціональних стратегій залишаються дискусійними питаннями в колі науковців та практиків управління. Авторське бачення змісту цих стратегій представлено у табл. 2.

Після вибору функціональних стратегій для кожного напрямку бізнесу визначаються функціональні цілі стратегічного спрямування, що їх конкретизують. Приклади таких цілей наведено у табл. 3.

Запропонована процедура «цілепокладання – стратегування» забезпечує системність формування стратегічних цілей та стратегічного набору підприємства і є методичним

підґрунтям для реалізації найважливішого етапу стратегічного планування – обґрунтування основних цільових орієнтирів діяльності підприємства та системи його стратегій різного ієрархічного рівня.

Висновки. Обґрунтовано доцільність формування в процесі стратегічного планування двох видів цілей: основних стратегічних цілей та цілей стратегічного спрямування. Основні стратегічні цілі відповідають на конкретному часовому проміжку місії, цінностям та баченню підприємства, враховують інтереси власників, топ-менеджерів і стейкхолдерів та є верхнім ієрархічним рівнем в системі цілепокладання. Цілі стратегічного спрямування являються подальшою конкретизацією основних стра-

Таблиця 3

Цілі конкретизації функціональних стратегій

Цілі маркетингової стратегії	Цілі виробничої стратегії	Цілі інноваційної стратегії
• зростання обсягів продажів • зростання кількості клієнтів • оптимізація структури продажів за критерієм «маржинальності» • максимізація цін на продукцію • мінімізація/ оптимізація/ фіксація витрат на комунікацію з клієнтами • скорочення/ оптимізація/ фіксація витрат на обслуговування каналу продажів • пришвидшення процесів опрацювання замовлень та відвантаження продукції (наприклад, шляхом створення широкої мережі розподільчих складів) • запровадження електронної торгівлі	• мінімізація витрат • на поставку ТМЦ • оптимізація витрат • на складську логістику • мінімізація питомих витрат ресурсів (за кількістю та вартістю) • мінімізація виробничого циклу підприємства • забезпечення синхронності виробничих процесів • скорочення часу та витрат на налаштування обладнання	• оновлення основних засобів підприємства (контроль рівня зносу основних засобів на певному рівні) • оновлення асортименту продукції (модифікація) • оновлення техніко-технологічної бази підприємства з метою зниження споживання певних ресурсів (енергії, палива тощо) • втоматизація виробничих • та управлінських процесів (виробництва, продажів, опрацювання замовлень, документообігу тощо)
Цілі персонал-стратегії	Цілі фінансової стратегії	
• створення умов для утримання ключового персоналу підприємства • забезпечення замінюваності персоналу за спорідненими посадами та суміщення професій • підвищення кваліфікації персоналу певних категорій • досягнення раціональних співвідношень між функціональними категоріями персоналу підприємства • дотримання встановлених пропорцій між рівнем оплати праці на підприємстві та в галузі або регіоні діяльності	• мінімізація вартості фінансування діяльності підприємства з урахуванням різних джерел • зростання автономії підприємства (збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування) • розширення кола внутрішніх інвесторів підприємства • залучення коротко- та середньострокових джерел фінансування для фінансування діяльності підприємства у певній частці • зростання частки фінансування за рахунок стабільних джерел • мінімізація тривалості обороту дебіторської заборгованості • скорочення обсягу складських запасів • диференціація портфелю джерел фінансування • налагодження постійних зв'язків з постачальниками	

Джерело: сформовано авторами

тегічних цілей. Їх формування є ієрархічним і пов'язаним з розробкою корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій. Розроблена поетапна процедура формування системи стратегічних цілей та стратегічного набору, а також надана детальна характе-

ристика всіх рівнів «цілепокладання-стратегування». Комплексна процедура розробки системи цілей та стратегій забезпечить формування обґрунтованих взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів, що буде сприяти дієвості на ефективності стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chandler, A. D. *Strategi and Structure*. Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. 287 p.
2. Steiner G.A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, NY, 1979.
3. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New-York : Free Press, 1980. 186 p.
4. Mintzberg H. *The Strategy Process*. Quinn. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 1988. 493 p.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: перекл. з англ. К. Сисоєвої. Видавництво Олексія Капусти. 2008. 412 с.
6. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сумський державний університет. 2013. 446 с.
7. Костецька І. Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10
8. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2022. № 6. Том 2. С. 142–150.
9. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 127–133.
10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія: Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
11. Довбня С. Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. Стратегія підприємства: навч. посібник. Частина 1. Дніпро : НМетАУ, 2021. 98 с.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу*: Перекл. Р. англ. Київ : «Новий Світ», 2020. 880 с.
13. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
15. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Еволюція стратегічного планування: від бюджетування до партнерства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. Одеса : ОНЕУ, 13.09.2024. С. 157-158.

REFERENCES:

1. Chandler, A. D. (1962) *Strategi and Structure*. Cambridge : MIT Press, Mass., 287 p.
2. Steiner G.A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, NY.
3. Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New-York : Free Press, 186 p.
4. Mintzberg H. (1988) *The Strategy Process*. Quinn. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 493 p.
5. Mintsberh H. (2008) *Zlit i padinnya stratehichnoho planuvannya* [Rise and fall of strategic planning]. perekl. z anhl. K. Sysoyevoyi. Vydavnytstvo Oleksiya Kapusty. 412 p.
6. Karpishchenko O. I. (2013) *Stratehichne planuvannya* [Strategic planning]: navch. posibnyk [training manual]. Sumy : Sums'kyi derzhavnyi universytet. 446 p. (in Ukrainian)
7. Kostets'ka I. N. (2020) *Stratehichne planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: teoretychni aspekty* [Strategic planning of enterprises: theoretical aspects]. *Innovatsiyna ekonomika*, № 7–8, pp. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10
8. Kulish D. (2022) *Suchasni realiyi stratehichnoho planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv* [Modern realities of strategic planning of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*. № 6, tom 2, pp. 142–150.
9. Stalins'ka O. V. (2015) *Stratehichne planuvannya diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva* [Strategic planning of industrial enterprise activity]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, № 1 (28), pp. 127–133.
10. Pastukhova V. V. (2002) *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist'* [Strategic management of an enterprise: philosophy, policy, efficiency]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv: KNTEU, 309 p. (in Ukrainian)

11. Dovbnya S. B., Naydovs'ka A.O., Pys'menna O.O. (2021) Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy]. navch. posibnyk. Chastyna 1 [training manual. part 1]. Dnipro: NMetAU. 98 p. (in Ukrainian)
12. Kotler F., Armstrong G. (2020) Osnovi marketing [Marketing basics]: Perekl. P anhl. Kyiv: «Novyy Svit». 880 p.
13. Sayenko M. H. (2006) Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy]. pidruchnyk [textbook]. Ternopil: Ekonomichna Dumka. 390 p. (in Ukrainian)
14. Sumets' O. M. (2021) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]. pidruchnyk [textbook]. Kharkiv : KHNU. 208 p. (in Ukrainian)
15. Dovbnya S. B., Ponomarenko R. V. (2024) Evolyutsiya stratehichnoho planuvannya: vid byudzhetuвання do partnerstva [Evolution of strategic planning: from budgeting to partnership]. Ekonomika pidpryyemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky. Odesa: ONEU. P. 157–158.