

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ ЗМІН В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## METHODICAL APPROACH TO PLANNING CHANGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER DEVELOPMENT CONDITIONS

У статті запропоновано заходи з планування змін в інвестиційній сфері діяльності промислових підприємств в умовах їх розвитку, що дадуть змогу мінімізувати ризики, пов'язані зі впровадженням проєктів розвитку та реалізувати повний цикл інвестиційного процесу. Запропоновано методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, який охоплює технологічну, збутову, кадрову, виробничу та інвестиційну сфери діяльності підприємства на основі використання поетапної процедури моніторингу, ідентифікації, реагування на отримані сигнали про зміну стану внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечить ефективність провадження проєктів розвитку та адаптивність підприємств до змін. Під час впровадження змін на промислових підприємствах в умовах розвитку особливої уваги потребує етап вжиття підготовчих заходів до реалізації змін, контролю впровадження. Зокрема, від раціональності вибору управлінських рішень на цьому етапі буде залежати ефективність планування змін на промислових підприємствах загалом.

**Ключові слова:** планування, промислові підприємства, ризики, інвестиційний процес, розвиток.

деятельности промышленных предприятий в условиях их развития, которые позволят минимизировать риски, связанные с внедрением проектов развития и реализовать полный цикл инвестиционного процесса. Предложен методический подход к планированию изменений в условиях развития промышленных предприятий, который охватывает полный цикл инвестиционного процесса. Предложен методический подход к планированию изменений в условиях развития промышленных предприятий, который охватывает подготовку, мониторинг, кадровую, производственную и инвестиционную сферы деятельности предприятий промышленности на основе использования поэтапной процедуры мониторинга, идентификации, реагирования на полученные сигналы об изменении состояния внутренней и внешней среды, что обеспечит эффективность производства проектов развития и адаптивность предприятий к изменениям. При внедрении изменений на промышленных предприятиях в условиях развития особое внимание требует этап внедрения подготовительных мер к реализации изменений, контролю внедрения. В частности, от рациональности выбора управленческих решений на этом этапе, будет зависеть эффективность планирования изменений на промышленных предприятиях в целом.

**Ключевые слова:** планирование, промышленные предприятия, риски, инвестиционный процесс, развитие.

УДК 658.1

<https://doi.org/10.32843/bses.53-14>

**Малецький Е.З.**

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Донецький державний університет управління

**Malevsky Eduard**

Donetsk State University of Management

В статье предложены меры по планированию изменений в инвестиционной сфере

*The production and economic activity of industrial enterprises undergoes changes that relate to different areas of activity of the enterprise. Such changes in the current regime, as a rule, do not affect the indicators of development and stability, and are permanent, which is inherent in the controlled transformation of the production process in the planning period and are predictable with the projected result of their impact. In the most general sense, the term "change" involves the transformation of something, the acquisition of new properties by an object, the transition from one state to another, and so on. Every day, industrial enterprises undergo such changes in various aspects of their activities. In this approach, the authors do not focus on the diversification of industrial enterprises and taking into account the peculiarities of functioning in the Ukrainian market in modern conditions, which includes the following elements: instability of the economic and political situation in the country; exchange rate instability; high unemployment; imperfection of regulatory and legal support; reducing the investment attractiveness of the industrial sector for foreign partners; intensification of competition; obsolescence of the technological base of industrial enterprises, production facilities. The paper proposes measures to plan changes in the investment sphere of industrial enterprises in the conditions of their development will minimize the risks associated with the implementation of development projects and implement the full cycle of the investment process. A methodical approach to planning changes in the development of industrial enterprises is proposed, which covers technological, sales, personnel, production and investment activities of industrial enterprises based on the use of a step-by-step procedure of monitoring, identification, response to signals of changes in internal and external environment efficiency of development projects and adaptability of enterprises to changes. Implementation of changes in industrial enterprises in the conditions of development requires special attention to the stage of implementation of preparatory measures for the implementation of changes, implementation control.*

**Key words:** planning, industrial enterprises, risks, investment process, development.

**Постановка проблеми.** Щоденна виробничо-господарська діяльність підприємств промисловості так чи інакше зазнає змін, що стосуються різних напрямів діяльності підприємства. Такі зміни в поточному режимі, як правило, не впливають на показники розвитку та стабільності діяльності, мають перманентний характер, що властиве підконтрольній трансформації виробничого процесу в плановому періоді та є передбачуваними з прогнозованим результатом їх впливу.

В найзагальнішому розумінні термін «зміни» передбачає перетворення чогось, набуття об'єктом нових властивостей, перехід від одного стану до іншого тощо. Кожного дня підприємства промисловості зазна-

ють таких змін у різних аспектах своєї діяльності:

- 1) кадровій передбачає збільшення або скорочення кількості штатних працівників на підприємстві;
- 2) організаційній передбачає створення або скасування організаційних одиниць (відділів, підрозділів, виробничих майданчиків);
- 3) планово-збутовій передбачає розширення або скорочення бази основних замовників продукції, регіонів представлення продукції та присутності торгової марки промислових підприємств;
- 4) технологічній передбачає накоплення досвіду, що приводить до змін у технологічних операціях (їх скорочення, збільшення або скасування);

5) виробничій передбачає накоплення інформації щодо необхідності проведення змін в асортиментній політиці підприємства, виробництва нових видів продукції або створення послуг з релевантними властивостями до продукції, що виготовляється на підприємстві;

6) інвестиційній передбачає накоплення інформації щодо скорочення або розширення інвестиційного портфеля в наявні проекти, переорієнтацію інвестиційного фокусу на нові проекти тощо.

Як видно, зміни притаманні основним видам діяльності типового промислового підприємства з кількістю працівників до 1 тис. осіб, яке можна розглядати як приклад.

Планування змін може мати системний або хаотичний (вимушений) характер, продиктований неможливістю спрогнозувати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі промислових підприємств. Питанню планування змін в умовах розвитку промислових підприємств було присвячено роботу [1], де Ю. Журавель пропонує основний фокус змін, що відбуваються на промислових підприємствах, зводити до продажів та збутової діяльності.

1) Визначення стратегічної мети підприємства:

- забезпечення сталого функціонування;
- підвищення конкурентоспроможності виробництва;
- поліпшення виробничо-господарських показників.

2) Постановка завдання:

- стабілізація частки ринку;
- максимізація прибутку;
- підвищення рентабельності виробництва тощо.

3) Визначення ринкового попиту (з огляду на очікуваний попит встановлення верхньої межі ціни на продукцію і визначення обсягів виробництва з розрахунку виробничих потужностей та ресурсів).

4) Розрахунок витрат на виробництво і реалізацію товарів (визначення собівартості продукції та нижньої межі ціни з урахуванням окупності виробництва і нормативної рентабельності).

5) Вивчення цін конкурентів на аналогічні вироби й товари-замінники (визначення конкурентної переваги власного виробництва порівняно з конкурентами (ціна, якість, сервіс, умови поставки тощо)).

6) Вибір стратегії ціноутворення:

- стратегія «високих цін»;
- стратегія «збільшення частки ринку»;
- стратегія «підтримки збуту» тощо.

7) Вибір методу ціноутворення:

- витратний (витрати + прибуток);
- на підставі цін конкурентів;
- досягнення цільового прибутку;
- відповідно до попиту на товар;
- на основі закритих торгів.

8) Розрахунок початкової ціни (з огляду на вибрану стратегію і метод ціноутворення визначається початковий варіант ціни на продукцію та очікуваний обсяг доходу).

9) Встановлення остаточної ціни:

- визначення внутрішніх можливостей збільшення або зниження ціни;
- встановлення остаточного варіанта ціни залежно від планованого обсягу виробництва й можливих каналів збуту продукції.

10) Коригування ціни залежно від стадії життєвого циклу товару і ситуації на ринку [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На думку автора Ю. Журавель, результатом розроблення загальної маркетингової стратегії в розрізі цих напрямів є визначення або коригування стратегічних цілей і завдань розвитку, які в подальшому деталізуються у функціональних стратегіях і планах [1]. Не заперечуючи переваг запропонованого підходу в роботі [1], вважаємо, що такий підхід позбавлений деталізації умов роботи промислового підприємства зовнішньому середовищі, не враховує його динаміку та особливості змін, що відбуваються, економіко-політичний стан країни та місця країни на міжнародному ринку.

Іншої точки зору дотримуються автори Ю. Швець та Л. Рудь у роботі [2], де запропонували такий алгоритм побудови планів, адаптований під діяльність промислового підприємства.

1) Встановити головну ціль підприємства.

2) Провести маркетинговий аудит.

3) Провести SWOT-аналіз підприємства, який включає такі етапи:

- розроблення пропозицій;
- визначення цілей та стратегій маркетингової діяльності;
- оцінювання результатів, що очікуються;
- визначення альтернатив.

4) Складання програми виконання планів.

5) Реалізація, оцінювання та контроль виконання розроблених планів [2].

На нашу думку, такий підхід має інформаційний характер, основним обмеженням якого є неврахування часового ліміту на виконання перелічених етапів, фінансового забезпечення реалізації запропонованих дій, мінливості зовнішнього середовища, його динамічності тощо.

Більш детально опрацьовано обґрунтування планування змін у діяльності промислових підприємств у дослідженні [3], де автори Л. Сагер та В. Зарубина виділяють такі передумови:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;

- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання із застосуванням системи стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [3; 4].

Далі автори наводять уніфіковану процедуру планування змін в умовах розвитку в контексті загальної системи управління, що передбачає виконання таких етапів.

1) Розроблення цілей розвитку підприємства (формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання).

2) Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства (вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей).

3) Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства (збирання та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації).

4) Вибір методів аналізу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища (передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо).

5) Аналіз та оцінювання факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека).

6) Аналіз та оцінювання факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів).

7) Виконання планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства).

8) Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації (розроблення най-

ефективнішого для підприємства плану економічного розвитку).

9) Вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінювання ефективності стратегії розвитку).

10) Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства (здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій) [3; 5].

В цьому підході авторами не акцентовано уваги на диверсифікованості діяльності промислових підприємств та врахуванні особливостей функціонування на українському ринку в сучасних умовах, що включає такі елементи:

- нестабільність економіко-політичного становища в країні;
- нестабільність валютного курсу;
- високий рівень безробіття;
- недосконалість нормативно-правового забезпечення;
- зниження інвестиційної привабливості промислового сектору для іноземних партнерів;
- посилення конкурентної боротьби;
- застарілість технологічної бази підприємств промисловості, виробничих потужностей тощо.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення методичного підходу до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З урахуванням вищевикладеного, на нашу думку, планування змін в умовах розвитку промислових підприємств має відбуватись на основі впровадження такого методичного підходу, який би включав всі названі елементи. Врахування максимально можливої кількості факторів, що можуть мати вплив на кінцевий результат реалізації очікуваних змін, дасть змогу досягти прогнозованих показників розвитку внаслідок відбуття таких змін у кадровій, організаційній, технологічній, виробничій, збутовій, інвестиційній діяльності промислових підприємств.

На рис. 1 представлено методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств.

Запропонований методичний підхід може розглядатись як уніфікована процедура для планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, які стосуються різних аспектів їх діяльності. Далі буде розглянуто основні напрями діяльності підприємств промисловості та особливості реалізації запропонованого поетапного підходу до планування змін.

1) Технологічні зміни. Для планування технологічних змін за запропонованим підходом на першому етапі відбувається моніторинг сигналів про настання змін в майбутньому, отже, необхідно

проводити збирання інформації про можливість настання трансформацій в технологічних процесах промислових підприємств.

Збирання інформації, як правило, проводиться з урахуванням міжнародного досвіду, тенденцій та трендів у сфері технологічних новинок, які широко представлені на виставках, форумах тощо. Найчастіше країни з розвинутою економікою першими починають впроваджувати зміни, що стосуються технологічних процесів виробництва, завдаючи тренд для інших країн – промислових виробників.

Отримання такого сигналу на основі моніторингу ставить керівництво промислових підприємств перед вибором: приймати такий сигнал чи не приймати, формувати набір управлінських рішень з реагування. Якщо сила сигналу про майбутні зміни є потужною (відображається на діяльності інших промислових виробників, обговорюється на законодавчому рівні), то керівники підприємств промисловості, що прийняли рішення щодо врахування отриманого сигналу, займаються підготовкою превентивних заходів з реалізації в майбутньому очікуваних змін. До таких заходів у технологічній сфері діяльності можна віднести:

- планування кількості технологічних переділів (їх скорочення або розширення);
- планування технологічності виробництва продукції за рахунок вдосконалення технології процесу;
- планування кількості технічного забезпечення нової або вдосконаленої технології виробництва;
- планування поставок і вибір постачальників технології та термінів її впровадження з урахуванням площі виробничих ділянок та кількості працівників на промисловому підприємстві;
- планування організації впровадження нової або вдосконаленої технології виробництва з урахуванням стандартів, нормативно-правового та документаційного забезпечення.

З урахуванням перелічених планових підготовчих заходів реалізація змін у технологічному середовищі промислового підприємства має відбуватись у встановлені терміни, в рамках виділеного бюджету та без збоїв у стабільності виробничого процесу виготовлення продукції.

2) Збутові зміни. Моніторинг сигналів про зміни в збутовій діяльності підприємств промисловості є перманентною дією менеджерів-аналітиків підприємств, першочерговим завданням яких є визначення потенціалу наявних замовників продукції та майбутніх. Як правило, промислові підприємства працюють у форматі B2B, що передбачає залежність обсягів відвантаженої продукції замовником від обсягів її використання в діяльності замовника. Скорочення добування кам'яного вугілля шахтами привело до тотального

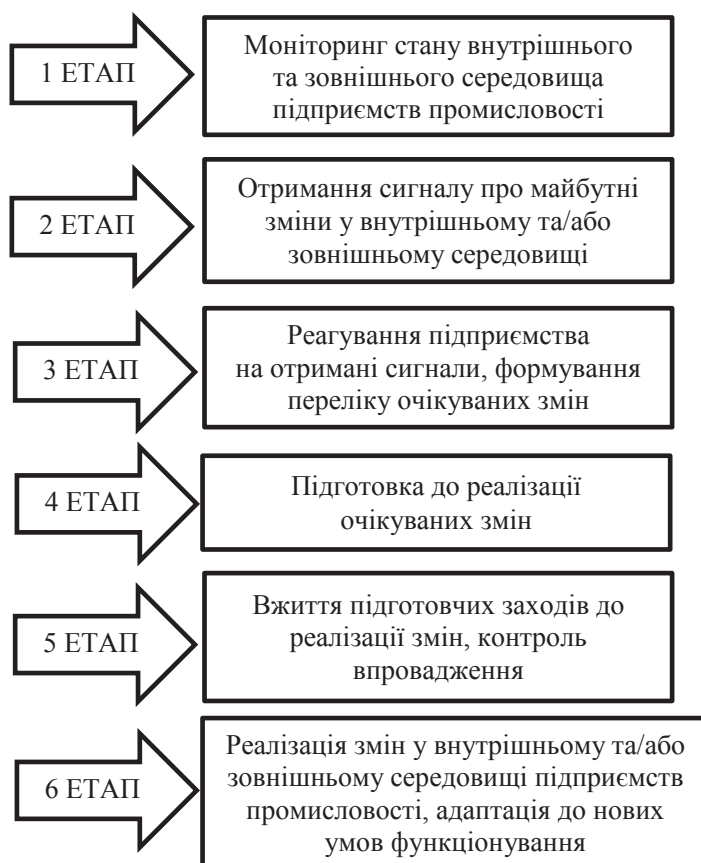


Рис. 1. Методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств

скорочення виробництва промисловими підприємствами гірничошахтних комбайнів та бульдозерів. В цьому разі найоптимальнішим кроком виходу із ситуації став пошук нових споживачів та замовників продукції на зовнішніх ринках Польщі, Білорусії тощо.

Планування підготовки до очікуваних змін у збутовій діяльності підприємств промисловості має відбуватись таким чином:

- планування відвідування тематичних виставок промислового обладнання в Україні та за її межами, а також участь у них;
- планування на рік уперед проведення демопоказів продукції підприємств промисловості перед потенційними замовниками;
- планування маркетингових заходів з просування продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках;
- планування представницьких заходів разом з наявними та потенційними клієнтами;
- планування налагодження дилерської мережі поставок продукції в регіони.

Результативність виконання перелічених етапів планування у сфері збутової діяльності промислових підприємств дасть змогу провести ефективну переорієнтацію ринків збуту, пошук нових замовників та розширити частку ринку присутності.

3) Кадрові зміни. Планування кадрових змін на промислових підприємствах може відбуватися в декількох випадках:

- скорочення постійних витрат підприємства;
- виникнення необхідності у створенні нових робочих місць.

В першому та другому випадках такі зміни повинні мати плавний та плановий характер, що в практичному аспекті буде зводитися до виконання таких планових дій:

- визначення оптимальної для промислового підприємства кількості працівників на поточний момент;
- Встановлення кількості працюючих пенсіонерів, сумісників, працюючих студентів, аспірантів тощо;
- визначення кількості працівників, що можуть бути звільнені за віковим, кваліфікаційним та професійним цензом;
- визначення кількості працівників, на яких можуть бути частково переміщені обов'язки звільнених працівників;
- визначення кількості працівників, яких необхідно прийняти у зв'язку зі створенням нових робочих місць внаслідок розширення виробництва та випуску нових видів продукції/надання послуг;
- планування дотримання законодавства України у сфері захищеності людей з інвалідністю та збереження квоти 4% від середньооблікової чисельності працівників.

Згідно з дослідженнями [6–10] серед типових проблем під час впровадження проєктів розвитку на підприємствах промисловості в кадровій сфері виділяють такі:

- недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління;
- опір стратегічним змінам та інноваціям (персонал більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом, що зумовлено, насамперед, тим, що людям хочеться якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а, як відомо, проведення будь-яких стратегічних змін та впровадження інновацій супроводжуються низкою ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати);
- брак фінансових ресурсів (для реалізації стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом підприємствам необхідні значні фінансові ресурси, оскільки стратегічний підхід потребує докорінних перебудов у системі управління персоналом підприємства);
- недосконалість систем мотивації персонал (більшість сучасних підприємств використовує лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть значно вплинути на активізацію роботи персоналу; недосконалість системи мотивації також зумовлюється браком фінансових та інших видів ресурсів підприємства);
- пониження ролі персоналу на підприємстві (за стратегічного підходу персонал має розглядатись як важливий ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства, однак на більшості

підприємств персоналу відводиться другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань);

- недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом (у сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми управління персоналом, внаслідок чого на багатьох підприємствах персонал не має гідної правової захищеності);
- недостатня гнучкість організаційних структур управління (більшість сучасних підприємств має лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які неспроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі; стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проєктних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни у стратегічному кліматі) [6–10].

Виконання запланованих дій в сфері управління кадровою діяльністю підприємств промисловості дасть змогу вчасно забезпечити протікання бізнес-процесів підприємства відповідним працівником, за яким вони закріплені в разі розширення виробництва внаслідок впровадження проєктів розвитку чи оптимізації витрат підприємств промисловості внаслідок скорочення заробітної плати та робочих місць без шкоди для результативності основних виробничих процесів.

4) Виробничі зміни. Метою проведення моніторингу сигналів про зміни, що мають відбутися в майбутньому у сфері виробництва, є визначення доцільності виробництва наявних видів промислової продукції та можливості випуску нових видів продукції або запровадження послуг.

Сигналами про зміни, які можуть відбутись у виробничій сфері промислових підприємств, є такі:

- скорочення попиту на продукцію;
- очікуваний вихід новинок на ринок промислової продукції;
- вихід на ринок більш конкурентоспроможного підприємства-виробника;
- зменшення потреби у споживанні та замовленні окремих видів продукції підприємств промисловості;
- просідання ринку внаслідок економічної кризи в країні;
- зовнішні фактори, що не залежать від діяльності підприємств промисловості.

Для адекватного реагування на всі перелічені чи окремі сигнали керівництву промислових підприємств доцільно дотримуватись таких кроків у плануванні змін у сфері виробництва:

- планування обсягів виробництва продукції згідно з прогнозованим обсягом попиту з урахуванням можливих факторів його різкого зниження;
- планування виробництва нових видів промислової продукції з урахуванням останніх новинок

у сфері промислового виробництва (позамовне виробництво з поступовим переходом на серійне в разі збільшення продажів);

– планування заходів з нарощування конкурентних переваг промисловими підприємствами та збільшення рівня конкурентоспроможності продукції і конкурентної позиції підприємства на ринку;

– планування поступового вивільнення виробничих потужностей внаслідок відмови у виробництві від окремих видів продукції;

– планування превентивних антикризових заходів для подолання кризи, викликані зовнішніми факторами.

Вжиття названих заходів у сфері планування змін у виробничій діяльності підприємств промисловості дасть змогу вчасно вийти на ринок з новим видом продукції, відмовитись від нерентабельної продукції, зберегти частку ринку тощо.

5) Інвестиційні зміни. Планування інвестиційних змін у процесі розвитку промислових підприємств може відбуватись як за раніше визначеною програмою, так і внаслідок зміни стану ринку реалізації промислової продукції.

В останньому випадку це можливо, якщо:

– основний об'єкт інвестування втратив інвестиційну привабливість для вливання коштів;

– відбулися загальні зміни у сфері промислової політики країни на законодавчому та економічному рівнях;

– відбулася переорієнтація основного фокуса діяльності промислових підприємств (наприклад, відмова від деяких видів продукції, що вимагали проведення НДДКР чи придбання додаткових ОВФ).

З урахуванням отримання сигналів, що свідчать про настання перелічених вище факторів, планування інвестиційних змін у процесі розвитку промислових підприємств може відбуватись таким чином:

– планування критично необхідного обсягу інвестицій, що може бути використаний внаслідок відмови від поточних проєктів інвестування, кошти з яких неможливо вивільнити найближчим часом;

– планування превентивних проєктів розвитку, які можуть бути активовані внаслідок відмови від вибраних проєктів;

– планування заходів із залучення потенційних інвесторів для сумісної реалізації проєктів розвитку внаслідок погіршення власної фінансової стійкості.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Вжиття запропонованих заходів з планування змін в інвестиційній сфері діяльності промислових підприємств в умовах їх розвитку дасть змогу мінімізувати ризики, пов'язані зі впровадженням проєктів розвитку та реалізувати повний цикл інвестиційного процесу. Таким чином, запропоновано методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств, який охоплює технологічну, збутову, кадрову, виробничу та інвестиційну сфери діяльності підприємств про-

мисловості на основі використання поетапної процедури моніторингу, ідентифікації, реагування на отримані сигнали про зміну стану внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечить ефективність провадження проєктів розвитку та адаптивність підприємств до змін.

В практиці впровадження змін на промислових підприємствах в умовах розвитку особливої уваги потребує етап вжиття підготовчих заходів до реалізації змін, контролю впровадження. Зокрема, від раціональності вибору управлінських рішень на цьому етапі буде залежати ефективність планування змін на промислових підприємствах загалом.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Журавель Ю. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 126–137.

2. Швець Ю., Рудь Л. Стратегічне планування економічного розвитку на промислових підприємствах: проблеми та необхідність впровадження. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. I–II (65–66). С. 334–343.

3. Сагер Л., Зарубіна В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. № 6. С. 25–31.

4. Міщенко А. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 285 с.

5. Квасній Л. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України* : збірник науково-технічних праць. Львів : НЛТУ України, 2008. С. 149.

6. Єрьоменко Г. Основи стратегічного управління персоналом та підготовка кадрів для промислових підприємств. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_068.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_068.pdf) (дата звернення: 05.06.2020).

7. Алексеева М. Планирование деятельности фирмы. Москва : Финансы и статистика, 1997. 453 с.

8. Лахтіонова Л. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 378 с.

9. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Мінервін. 3-тє вид. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2007. 453 с.

10. Орлов В., Новицька С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1 (78). С. 106 (Серія «Економічні науки»).

#### **REERENCES:**

1. Zhuravel Y. (2018). Conceptual model of the strategic plan of the food industry. Efficiency of public administration, vol. 1(54), part 1, 126–137.

2. Shvets Y., Rud L. (2017). Strategic planning of economic development in industrial enterprises: problems and the need for implementation. *Economics and business management*, vol. I–II (65–66), 334–343.

3. Sager L., Zarubina V. (2014). Strategic planning of industrial enterprises on the example of "Impulse". *Effective economy*, № 6, 25–31.
4. Mishchenko A. (2004). *Strategic Management / Textbook*. K. : Center for Educational Literature, 285.
5. Kvasny L. (2008). Theoretical aspects of strategic management of enterprises in a market economy. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine* : collection of scientific and technical works. Lviv : NLTU of Ukraine, 149.
6. Eremenko G. (2009). Fundamentals of strategic personnel management and training for industrial enterprises. Electronic resource. Available at: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_068.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_068.pdf) (accessed: 5 June 2020).
7. Alekseeva M. (1997). *Planning the company's activities*. M. : Finance and Statistics.
8. Lakhtionova L. (2001). *Financial analysis of business entities : monograph*. K. : KNEU.
9. Porter M. (2007). *Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors*; trans. from English I. Minerwin. 3rd ed. M. : Alpina Business Books.
10. Orlov V., Novitskaya S. (2015). Strategic planning in the process of enterprise management. *Foreign trade: economics, finance, law: science. magazine*, № 1 (78), 106 (Series "Economic Sciences").