

УДК 658.012.32

Стратегічне планування розвитку великого підприємства

Сидорук Є.О.
директор,
Фірма "SE Trans"

У статті вирішено важливе науково-практичне завдання щодо визначення особливостей стратегічного планування розвитку великих підприємств в сучасних умовах господарювання. З'ясовано сутність та зміст стратегічного планування розвитку великих підприємств, розглянуто основні його функції та завдання, виявлено основні етапи стратегічного планування а також визначено його інструменти. Автором досліджено закордонний досвід стратегічного планування розвитку великих підприємств.

Ключові слова: великі підприємства, стратегічне планування, розвиток, цілі, задачі, етапи, закордонний досвід.

Сидорук Е.А. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БОЛЬШОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье решено важное научно-практическое задание по определению особенностей стратегического планирования развития крупных предприятий в современных условиях хозяйствования. Выяснены сущность и содержание стратегического планирования развития крупных предприятий, рассмотрены основные его функции и задачи, выявлены основные этапы стратегического планирования, а также определены его инструменты. Автором исследован зарубежный опыт стратегического планирования развития крупных предприятий.

Ключевые слова: крупные предприятия, стратегическое планирование, развитие, цели, задачи, этапы, зарубежный опыт.

Sydoruk E.O. STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT IN LARGE COMPANIES

The article addressed important scientific and practical tasks to determine the characteristics of strategic planning of large businesses in the current economic conditions. The essence and content of the strategic planning of large enterprises, considered its main functions and tasks, revealed the main stages of strategic planning and defined its tools. The author studied the experience in strategic planning of large enterprises.

Keywords: large enterprises, strategic planning, development, targets, tasks, stages, overseas experience.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні економіка України ще й досі зазнає кризових явищ. Наслідки кризи вплинули на фінансово-господарську діяльність підприємств. Основні причини сьогоднішньої кризи є внутрішнього походження. До таких ендогенних факторів належать: деградація традиційних промислових підприємств, зруйнування грошової системи, банкрутство банківського сектора, деструктивні регулювальні дії уряду, в першу чергу, у питаннях оподаткування, заморожування зарплат і пенсій, введення додаткових митних платежів на імпортовані товари, протекціоністське валютне забезпечення імпорту газу.

До внутрішніх факторів економічної кризи додалися зовнішні. Серед них – стрімкий вплив іноземного капіталу з України, дефіцитний міжнародний валютний оборот, втрата ринків збуту продукції (товарів, робіт, послуг).

Остаточні статистичні дані свідчать, що у 2015 р. розрахункове значення темпу спаду

співпадаючого індексу розвитку економіки України (ВВП) становило -16,2% по відношенню до 2014 р. (фактично ВВП знизився на -17,6%). На динаміку співпадаючого індексу негативно вплинули: спад експорту на -35,9%, спад роздрібного товарообороту на -23,9%, спад промислового виробництва на -21,4% і спад сільськогосподарського виробництва на -4,7% по відношенню до 2014 р.

Одним із шляхів виходу вітчизняних підприємств з кризи є впровадження в практику господарювання ефективної системи фінансового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні та методичні засади формування фінансового менеджменту підприємства знайшли відображення в роботах відомих закордонних вчених: Є.Ф. Бріггем, Д.К. Ван Хорн, В.В. Ковальов, Г.В. Савицька, А.Д. Шеремет, Е. Хелферт. Вирішення цієї проблеми також знайшло відображення в роботах відомих вітчизняних вче-

них: І.О. Бланка, А.І. Гінзбурга, В.М. Гейця, М.М. Єрмошенка, В.А. Забродського, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, Л.А. Костирки, В.І. Ляшенко, В.А. Міщенко, Б.І. Пшика, Р.А. Слав'юка Л. Г. Шемаєвої та ін. Аналіз наукових досліджень цих авторів виявив, що існуючі підходи до формування фінансового менеджменту підприємств орієнтовані на стабільні економічні умови господарювання. Хоча, як відомо, на сьогодні процеси розвитку вітчизняних підприємств характеризуються несталістю, стагнацією.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні у фінансово-економічній літературі нерозкритим залишилося питання щодо стратегічного планування великих підприємств. Також не існує єдиного підходу до визначення сутності та змісту стратегічного планування розвитку великих підприємств. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження ризикованості фінансово-господарської діяльності великих підприємств, підвищення її ефективності та забезпечення фінансового розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливостей стратегічного планування розвитку великих підприємств у сучасних умовах господарювання. Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та зміст стратегічного планування розвитку великих підприємств;
- роз'яснити основні функції та завдання стратегічного планування розвитку великих підприємств;
- виявити основні етапи стратегічного планування розвитку великих підприємств;
- дослідити закордонний досвід стратегічного планування розвитку великих підприємств;
- з'ясувати інструменти стратегічного планування розвитку великих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначає Л.В. Протасова [3], стратегічне планування представляє процес визначення загальних напрямів діяльності підприємства. Подібне визначення, але з деякими уточненнями, дає К. Рідінг [9, с. 16]. Вчений стверджує, що сутність стратегічного планування полягає у визначенні вектора розвитку підприємства, який підтримує як його керівництво, так і співробітників.

М.Д. Лесечко та Р.М. Рудницька [10, с. 9] визначають стратегічне планування як сукупність дій та рішень, зроблених керівниками,

які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти свої цілей.

На основі дослідження вищезазначених робіт, зважаючи на сучасну практику господарювання, автором цієї статті визначені основні переваги стратегічного планування розвитку великих підприємств (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, характерною особливістю стратегічного планування є те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості підприємства. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції підприємства на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні підприємства, тобто його успіх пов'язується з тим, наскільки воно вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

На наш погляд, стратегічне планування розвитку великого підприємства представляє собою систему управління, яка заснована на механізмі узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – із стратегічними, а також із механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії. Стратегічне планування розвитку великих підприємств забезпечує основу для всіх управлінських рішень.

Автор цієї статті вважає, що головна мета стратегічного планування розвитку великих підприємств полягає в тому, щоб зібрати та провести аналіз інформації про кінцеві або проміжні результати, визначити зміни, що сталися, і сучасний стан, оцінити вигоди та витрати, встановити напрями майбутнього вдосконалення та розвитку фінансово-господарської діяльності, а потім використовувати ці дані для вирішення низки завдань (табл. 2).

У роботах Холяви І. П. [1], Сомова Д.А. [4], Годлевського М.Д. [5], Корнійчука А.А. [6], Орехової К.В. [8], Лесечка М.Д. [10] розглянуто функції та задачі стратегічного планування. На основі їх дослідження, зважаючи на сучасну практику господарювання, автором цієї статті встановлені основні функції та задачі стратегічного планування розвитку великих підприємств (табл. 3).

Стратегічне планування повинне дозволити приймати оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища [9].

Керівництву підприємства максимальну увагу слід приділяти ефективному обміну інформацією між підрозділами і забезпеченню зворотного зв'язку на всіх рівнях управління [5]. Ключовими особливостями підходу до стратегічного планування в кризовий період є зниження деталізації, підвищення гнучкості та оперативності [3].

З урахуванням вищевикладеного, на основі дослідження робіт Квасній Л. Г. [2], Протасової Л. В. [3], Годлевського М.Д. [5], Орехової К.В. [8], Рідінг К. [9], зважаючи на сучасну практику господарювання, автором цієї статті визначені підходи стратегічного планування розвитку великих підприємств в умовах кризи (табл. 4).

Безумовно, ключовим інструментом стратегічного планування в умовах невизначеності є сценарне планування. На основі дослідження робіт Годлевського М.Д. [5], Орехової К. В. [7] автором цієї статті виділено п'ять основних етапів сценарного стратегічного планування розвитку великих підприємств (табл. 5).

За даними консалтингової компанії Bain & Company [11], протягом останніх років відбуваються зміни в складі інструментів стратегічного управління. Так, підприємства Північної Америки зосереджуються на стратегії скорочення витрат. Для них цілком логічним є активне використання аутсорсингу з метою вивільнення коштів, адаптації до кредитних обмежень у середовищі з низьким рівнем зрос-

Таблиця 1

Основні переваги стратегічного планування розвитку великих підприємств

| Переваги стратегічного планування розвитку великих підприємств: |
|---|
| Розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю. |
| Зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків. |
| Свідома підготовка майбутнього і до майбутнього. |
| Орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень. |
| Визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні. |
| Можливість усунення проблем із досягненням мети як у майбутньому, так і вже сьогодні. |

Джерело: розроблено автором цієї статті на основі [3; 9; 10].

Таблиця 2

Цілі стратегічного планування розвитку великих підприємств

| Цілі стратегічного планування розвитку | Характеристика стратегічного планування розвитку |
|--|--|
| Розподіл ресурсів | Цей процес включає розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські кадри та технологічний досвід підприємства. |
| Адаптація до зовнішнього середовища | Великим підприємствам необхідно вміти швидко адаптуватися як до зовнішніх сприятливих можливостей, так і до небезпек, швидко прораховувати відповідні варіанти та забезпечувати ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. |
| Внутрішня координація | Включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективною інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій у великих підприємствах є невід'ємною складовою їхньої успішної діяльності. |
| Усвідомлення стратегій | Ця діяльність передбачає формування можливостей вчитися на попередньому досвіді, що дає підприємству перспективу правильно скоригувати свій стратегічний напрям розвитку, прогнозувати майбутнє та підвищити професіоналізм у галузі стратегічного управління. |

Джерело: розроблено автором цієї статті на основі [1; 5;]

тання, оптимізації організаційної структури та видатків. Європейський бізнес будується на принципах класичного стратегічного планування, спрямованого на зростання компаній, розширення ринкових часток. Менеджери підприємств Азіатсько-Тихоокеанського регіону отримують максимальну ефективність від бенчмаркінгу, стратегічного планування та управління ланцюгами постачання [7].

З урахуванням вищевикладеного, в таблиці 6 представлено 25 найпріоритетніших інструментів стратегічного управління розвитком, а також ефективність їх використання, визначена щорічним дослідженням компанії "Bain & Company" [8; 11]. Ефективність використання оцінювалася експертним шляхом через відповідь на питання щодо того, чи вдалося менеджерам за допомогою того чи іншого страте-

Таблиця 3

Основні функції та задачі стратегічного планування розвитку великих підприємств

| Основні функції стратегічного планування розвитку великих підприємств | | | |
|---|---|---|--|
| 1. Формування стратегії | 2. Планування основних напрямків дій | 3. Оцінка потенційних можливостей | 4. Визначення ресурсів необхідних для реалізації стратегії |
| Задачі стратегічного планування розвитку великих підприємств | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Аналіз перспектив і стану ринку – Установлення співвідношення обсягу реалізації по ринках (перспективний, затухаючий, новий, періодичний і старіючий) – Виявлення першочергових цілей за результатами маркетингу – Розробка дерева цілей з реалізації стратегічних напрямків – Оцінка сприйнятливості ринку до продукції підприємства – Установлення вимог до допоміжних і обслуговуючих служб | <ul style="list-style-type: none"> – Розробка цільових програм з реалізації стратегічних цілей – Установлення контрольних цифр та обсягу виробництва – Аналіз можливостей диверсифікованості виробництва – Формування стратегічного бюджету | <ul style="list-style-type: none"> – Оцінка організаційно-технологічного рівня готовності виробництва до реалізації стратегії – Оцінка конкурентоздатності продукції – Вибір маркетингових програм – Аналіз очікуваних поточних і капітальних витрат на стратегічні цілі – Оцінка зовнішніх факторів | <ul style="list-style-type: none"> – Формування вимог до якості та кількості необхідних ресурсів – Визначення джерел фінансування – Формування планів забезпечення ресурсами з урахуванням господарського циклу – Установлення міжгосподарських зв'язків із забезпечення ресурсами (кооперація, контракти) |

Джерело: розроблено автором цієї статті на основі [1; 4; 5; 6; 8; 10]

Таблиця 4

Підходи до стратегічного планування розвитку великих підприємств в умовах кризи

| Підхід до стратегічного планування розвитку | Характеристика підходу о стратегічного планування розвитку |
|---|--|
| Від «прожиткового мінімуму» | Активно використовується підприємствами з галузей, що найбільш постраждали від кризи, або підприємствами з відносно благополучних галузей, що увійшли до кризи із значним борговим навантаженням. При даному підході ключовим завданням є підтримка ліквідності підприємства. |
| Від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища | Критично значний для підприємств, бізнес яких істотно залежить від динаміки макроекономічних показників і вирішень властей. Перш за все, це стосується імпортерів і експортерів, підприємств-монополістів. Стратегічне планування розробляється на підставі аналізу ринку, прогнозів економічної ситуації, вирішень уряду за галузями. Ключовими показниками, від яких відштовхуються при плануванні, стають такі показники як курс долара, ціна на нафту. |
| Від цільових показників | Характерний для підприємств, вплив кризи на бізнес яких є малим. Як правило, при плануванні відштовхуються від тих же показників, що і в докризовий період. |

Джерело: розроблено автором цієї статті на основі [2; 3; 5; 8; 9]

гічного інструменту розвитку реалізувати усі плани та задуми.

Інструментами, що є основою стратегічного управління для 60% опитаних менеджерів, сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами зі споживачами та аутсорсинг [8]. Разом з тим згідно з розрахованими оцінками рівень задоволеності коливається досить суттєво. Так, найбільш ефективними інструментами, із задоволеністю на рівні 4,01, є стратегічне планування, сегментування спо-

живачів (3,95) і визначення місії та бачення бізнесу (3,91). На наш погляд, така ефективність може бути пов'язана із простотою застосування того або іншого методу та його правильного вибору.

Висновки з цього дослідження. У статті вирішено важливе науково-практичне завдання щодо визначення особливостей стратегічного планування розвитку великих підприємств у сучасних умовах господарювання. Основні висновки та рекомендації полягають у такому:

Таблиця 5

Етапи сценарного стратегічного планування розвитку великих підприємств

| Етапи сценарного стратегічного планування розвитку | Характеристика етапу сценарного стратегічного планування розвитку |
|--|--|
| Етап I. Визначення ключових чинників зовнішнього середовища, що впливають на підприємство | Дуже важливо підходити індивідуально до питання виділення впливових чинників для кожного конкретного підприємства. Не варто захоплюватися надмірним аналізом та прогнозуванням зовнішніх макроекономічних чинників, які, з одного боку, можуть бути не настільки вже значимими для підприємства, а з іншого боку, часто не можуть бути точно прогнозовані навіть спеціалізованими експертними структурами. Кількість реально впливових чинників може бути невеликою. |
| Етап II. Формулювання сценаріїв на якісному рівні | При сценарному прогнозуванні дуже поважно сформулювати якісно різні варіанти розвитку подій. Часто підприємства обмежуються складанням песимістичних, реалістичних та оптимістичних сценаріїв. Це неправильно, оскільки, по суті, це є математичними варіаціями одного і того ж сценарію. Окрім цього, скласти адекватні кількісні прогнози часто дуже складно, тоді як визначити основні можливі тенденції та напрями розвитку реалістичніше. Характерною особливістю поточної кризи є переважно песимістичні прогнози бізнесу. Часто це виправдано. Проте часто виявляються ситуації, коли позитивні можливості та небанальні антикризові ідеї навіть не намагаються шукати. |
| Етап III. Оцифрування сценаріїв | Прогноз розвитку чинників та прогноз розвитку ринків. Побудова математичних моделей прогнозування та укрупнене оцифрування сценаріїв є потрібним, оскільки дозволяє перейти до розробки планів підприємства, які завжди в «цифрі». |
| Етап IV. Визначення ризиків та можливостей для підприємства в кожному сценарії | На цьому етапі закладаються основні передумови для формулювання у відповідь заходів. |
| Етап V. Виявлення критичних подій та визначення контрольних точок розвитку сценаріїв | На цьому етапі визначаються показники двох видів: 1. Події зовнішнього середовища, настання яких буде індикатором зміни сценаріїв. 2. Показники, за якими регулярно відстежується розвиток сценаріїв. Наприклад, будується два набори контрольних цифр: для базового варіанту («дно» в галузі досягнуте) і дуже жорсткого варіанту. Другий варіант (варіант «ж») опрацьовується в розрізі заходів паралельно зі створенням бюджетів базового варіанту. Передбачається, що при погіршенні зовнішнього оточення підприємства синхронно переходить на варіант «ж» і кожен керівник тримає в голові набір необхідних заходів, щоб зробити цей перехід. |

Джерело: розроблено автором цієї статті на основі [5; 7]

1. Визначено, що стратегічне планування розвитку великого підприємства представляє собою систему управління, яка заснована на механізмі узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – із стратегічними, а також механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії. Стратегічне планування розвитку великих підприємств забезпечує основу для всіх управлінських рішень.

2. Доведено, що головна мета стратегічного планування розвитку великих підприємств полягає в тому, щоб зібрати та провести аналіз інформації про кінцеві або проміжні результати, визначити зміни, що сталися, і сучасний стан, оцінити вигоди та витрати, встановити напрями майбутнього вдосконалення та розвитку фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 6

Найпріоритетніші інструменти стратегічного управління розвитком світових великих підприємств

| Інструмент стратегічного планування розвитку | Частота використання інструменту стратегічного планування розвитку, % | Ефективність використання інструменту стратегічного планування розвитку |
|---|--|--|
| Бенчмаркінг | 76 | 3,82 |
| Стратегічне планування | 67 | 4,01 |
| Визначення місії та бачення | 65 | 3,91 |
| Управління відносинами зі споживачами | 63 | 3,83 |
| Аутсорсинг | 63 | 3,79 |
| Збалансована система показників | 53 | 3,83 |
| Сегментування споживачів | 53 | 3,95 |
| Реінжиніринг бізнес-процесів | 50 | 3,85 |
| Ключові компетенції | 48 | 3,82 |
| Злиття та поглинання | 46 | 3,83 |
| Стратегічні альянси | 44 | 3,82 |
| Управління ланцюгом постачання | 43 | 3,81 |
| Сценарне та випадкове планування | 42 | 3,83 |
| Управління знаннями | 41 | 3,66 |
| Відокремлені центри обслуговування | 41 | 3,68 |
| Менеджмент тотальної якості | 34 | 3,8 |
| Скорочення | 34 | 3,59 |
| Концепція Six Sigma | 31 | 3,87 |
| Голос споживчих інновацій | 27 | 3,88 |
| Онлайн-спільноти (краудсорсинг) | 26 | 3,69 |
| Спільні інновації | 24 | 3,71 |
| Моделі оптимізації цін | 24 | 3,75 |
| Управління лояльністю | 17 | 3,79 |
| Інструменти прийняття рішень | 10 | 3,68 |

Джерело: розроблено автором цієї статті на основі [8; 11]

3. Обґрунтовано, що основними функціями стратегічного планування розвитку великих підприємств є: формування стратегії; планування основних напрямків дій; оцінка потенційних можливостей; визначення ресурсів необхідних для реалізації стратегії.

4. Виділені три підходи до стратегічного планування розвитку великих підприємств в умовах кризи: від «прожиткового мінімуму»; від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища; від цільових показників.

5. Доведено, що стратегічне планування розвитку великих підприємств має проходити п'ять основних етапів: визначення ключових чинників зовнішнього середовища, що впливають на велике підприємство; формулювання сценаріїв на якісному рівні; формулювання сценаріїв на кількісному рівні; оцифрування сценаріїв; визначення ризиків та можливостей для великого підприємства в кожному сценарії; виявлення критичних подій та визначення контрольних точок розвитку.

6. З'ясовано, що на сьогодні в світі найпріоритетнішими інструментами стратегічного управління розвитком великих підприємств є: стратегічне планування; управління відносинами зі споживачами; залучення працівників;

бенчмаркінг; збалансована система показників; ключові компетенції; аутсорсинг; управління змінами; управління ланцюгом постачання; визначення місії та бачення.

На сьогодні великі підприємства характеризуються різним рівнем фінансової безпеки. Об'єктивні закони ринкової економіки змушують великі підприємства постійно шукати нові ефективні методи, принципи та важелі ведення фінансово-господарської діяльності. Динамічний розвиток ринку, посилення конкуренції як на національному, так і на міжнародному ринках вимагають від великих підприємств застосування певних заходів щодо підвищення результативності фінансово-господарської діяльності, забезпечення гнучкості та динамічності їхньої поведінки у взаємодії із зовнішнім середовищем. Перетворення, що відбуваються в економіці, потребують вирішення важливих питань у сфері фінансово-господарської діяльності великих підприємств. Достатньо очевидно, що функціонування будь-якої системи неможливе без використання відповідних механізмів, серед яких найбільш вагоме місце посідає механізм забезпечення фінансової безпеки великих підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Холява І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства / [І.П. Холява, А.М. Олійник, Д.Р. Цьвок] // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – 2015. – № 2. – С. 107–112. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22.
2. Квасній Л.Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки / [Л.Г. Квасній, О.М. Попівняк, О.Я. Щербан] // Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухолинського. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 48–53. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_1_11.
3. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції / Л.В. Протасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 101–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_eson_2015_3_17.
4. Сомов Д.А. Стратегическое управление предприятием: западноевропейский и украинский подходы / Д.А. Сомов // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 6. – С. 394–398. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_69.
5. Годлевский М.Д. Обобщенная модель стратегического управления предприятием на основе системной оптимизации / М.Д. Годлевский, Н.Ю. Романович // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. – 2014. – № 61. – С. 3–7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpisa_2014_61_3.
6. Корнийчук А.А. Стратегическая диагностика производственного потенциала в системе управления деятельностью предприятия / А.А. Корнийчук // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 120–124. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(2)_30).
7. Орехова К.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / К.В. Орехова // Збірник наукових статей «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики». – 2014. – № 1(16). – С. 131–146.

8. Орехова К.В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства / К.В. Орехова // Науково-практичний журнал «Економіка промисловості». – 2013. – № 1–2 (61–62). – С. 76–83.
9. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк, пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. – 2005. – С. 384.
10. Лесечко М.Д. Стратегічне планування : [навчальний посібник] / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ НАДУ. – 2004. – С. 76.
11. Bain&Company: official Internet-resource. – 22.07.2016. – [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.bain.com/offices/kyiv/uk/contact-us/index.aspx>.