

Панчук А. С., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Котельникова Ю. М., старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка та впровадження інноваційних підходів у стратегічному управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства, за думкою багатьох фахівців, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Результатами дослідження є удосконалення методичного підходу до організації процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства; розробка методики оцінки макроклімату стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, діагностика стратегічної цілеспрямованості в сфері стратегічного інноваційного менеджменту фінансово-економічної безпеки підприємства; удосконалення підходу щодо визначення стратегічних змін в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства.

Проблемам фінансово-економічної безпеки присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених, серед яких: Т. М. Іванюта [1], В. В. Микитенко [2], І. П. Мойсеєнко [3], І. П. Отенко [4], Г. А. Іващенко [4], Д. К. Воронков [4] та ін. Незважаючи на чималу кількість опублікованих наукових робіт, все ще відчувається брак теоретико-методологічних досліджень, в яких чітко розроблені пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Все це обумовлює необхідність подальших теоретико-методологічних досліджень і прикладних розробок у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою даного дослідження є аналіз стратегічного управління фінансово-

економічною безпекою на обраному підприємстві за допомогою запропонованих інноваційних методів та формування пропозицій щодо удосконалення процесу стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств у майбутньому.

З огляду на об'єктивну необхідність забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та її роль як невід'ємної умови життєдіяльності кожного суб'єкта господарювання можна стверджувати про те, що функціонування підприємства потребує не лише його створення, ефективної діяльності, розвитку, використання ресурсів, капіталізації, але й гарантування безпеки, зокрема фінансово-економічної. Фінансово-економічна безпека у загальному випадку представляє стан суб'єкта господарювання, обумовлений рівнем ефективності використання наявних ресурсів, що забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок його адаптації до умов функціонування й ефективної протидії загрозам і негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища [6]. Об'єктами стратегічного управління фінансово-економічною безпекою виступають: фінансові та матеріальні ресурси, технології виробництва, збутова діяльність, процес управління діяльністю суб'єкта [7]. Суб'єктами стратегічного управління фінансово-економічною безпекою за таких умов виступають власники суб'єктів підприємництва, органи управління їх діяльністю та персонал.

У сучасних умовах діяльності підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності досить важливим є використання інноваційних підходів у стратегічному управлінні фінансово-економічною безпекою, таких як, DEEPLIST аналіз оцінки стратегічного управління макроклімату фінансово-економічної безпеки підприємства; розрахунок інтегрального показника розробленості стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою; розрахунок інтегрального показника можливості досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері управління фінансово-економічною безпекою; розрахунок інтегрального показника оцінки якості стратегічного мислення менеджменту, що задіяний у сфері управління

фінансово-економічною безпекою; розрахунок інтегрального показника якості реалізації стратегічних планів у сфері управління фінансово-економічною безпекою.

Розглянемо запропонований підхід на прикладі державного підприємства «Завод «Електроважмаш». Державне підприємство «Завод «Електроважмаш» представляє собою унікальний в Україні науково-технічний комплекс із замкнутим циклом від проектування до виробництва виробів важкого електромашинобудування. Оцінку стратегічного управління макроклімату фінансово-економічної безпеки підприємства було проведено за допомогою DEEPLIST аналізу. Для цього кожен фактор макроклімату аналізується за наступними критеріями: ймовірність змін (1 бал – низька, 2 бали – середня, 3 бали – висока), рівень мінливості (1 бал – незначний, 2 бали – помірний, 3 бали – значний), рівень складності (1 бал – низький, 2 бали – середній, 3 бали – високий), напрямок впливу (1 – позитивний, -1 – негативний) (табл. 1).

Таблиця 1

DEEPLIST аналіз макроклімату стратегічного інноваційного менеджменту фінансово-економічної безпеки підприємства
«Завод «Електроважмаш»

Фактори	Оцінювання динамічності чинників				Напрямок впливу (I)
	Ймовірність змін (g)	Рівень мінливості (h)	Рівень складності (j)	Узагальнена оцінка (m=(g+h+j)÷3)	
1	2	3	4	5	6
Аналіз макроклімату стратегічного інноваційного менеджменту фінансово-економічної безпеки підприємства					
1. Демографічні чинники (D)					
1.1. Збільшення чисельності економічно активного населення	1	1	1	1	1
1.2. Збільшення чисельності всього населення	1	1	1	1	1
1.3. Зростання сальдо міграційного руху населення	2	2	1	1,7	1
1.4. Зростання кількості міського населення	2	2	1	1,7	1
Всього	6	6	4	5,4	-
2. Економічні чинники (E)					
2.1. Зростання обсягу валового внутрішнього продукту	2	1	2	1,7	1
2.2. Зменшення вартості національної валюти внаслідок коливань валютного курсу	2	2	2	2	-1
2.3. Збільшення величини експорту промислової продукції	2	2	2	2	1
2.4. Зростання обсягу імпорту промислової продукції	2	2	2	2	-1

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
2.5. Збільшення обсягу реалізованої промислової продукції	1	2	2	1,7	1
2.6. Зростання рівня інфляції	2	2	2	2	-1
2.7. Збільшення розміру чистого прибутку	2	2	2	2	1
2.8. Зростання рівня виробничих витрат (витрат на придбання сировини, матеріалів і т.п.)	2	2	2	2	-1
2.9. Зростання рівня рентабельності операційної діяльності	2	1	2	1,7	1
2.10. Збільшення обсягу капітальних інвестицій	1	1	2	1,3	1
2.11. Збільшення розміру прямих (іноземних) інвестицій	2	1	1	1,3	1
2.12. Збільшення суми поточних і довгострокових зобов'язань	3	2	1	2	-1
2.13. Зростання вартості наявних виробничих основних засобів	2	1	2	1,7	1
2.14. Зростання індексів цін виробників промислової продукції	2	2	1	1,7	-1
Всього	27	23	25	25,1	-
3. Екологічні чинники (E)					
3.1. Посилення впливу вимог екологічного законодавства	1	1	1	1	1
3.2. Посилення впливу політики, спрямованої на заохочення здійснення утилізації промислових відходів в країні	1	1	1	1	1
3.3. Зростання розміру витрат, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва	1	2	1	1,3	-1
3.4. Збільшення обсягу утилізованих промислових відходів	1	2	1	1,3	1
3.5. Посилення потужності очисних споруд	2	2	2	2	1
3.6. Збільшення обсягу витрат на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд	1	2	1	1,3	-1
Всього	7	10	7	7,9	-
4. Політичні чинники (P)					
4.1. Збереження політичної нестабільності в країні	2	2	3	2,3	-1
4.2. Здійснення чітко спрямованої політики на проведення реформ	1	2	3	2	1
4.3. Посилення гальмування реформ	2	2	3	2,3	-1
4.4. Збереження невизначеності зовнішньополітичного курсу держави	2	2	3	2,3	-1
Всього	7	8	12	8,9	-
5. Законодавчі чинники (L)					
5.1. Збереження недосконалості законодавства, що регулює промислову діяльність в Україні	2	2	2	2	-1
5.2. Посилення сили впливу встановлених стандартів в області виробництва промислової продукції	1	2	2	1,7	1
5.3. Посилення сили впливу встановлених стандартів стосовно характеристик промислової продукції, що випускається і матеріалів, з яких вона виготовляється	1	1	2	1,3	1
5.4. Розробка і прийняття законів, що установлюють і регулюють розмір податкової ставки на прибуток промислових підприємств	2	1	1	1,3	1
5.5. Розробка законодавчих актів України стосовно управління об'єктами державної та комунальної власності	2	2	1	1,7	1
Всього	8	8	8	8	-
6. Інноваційні чинники (I)					
6.1. Зростання витрат на здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)	2	2	1	1,7	1
6.2. Збільшення кількості організацій, які виконують наукові дослідження й розробки	1	1	1	1	1
6.3. Збільшення кількості впроваджених інноваційних машин і обладнання у галузь	2	1	1	1,3	1
6.4. Зростання кількості промислових підприємств, що впроваджують інновації у діяльність	2	2	1	1,7	-1
6.5. Зростання загального обсягу інноваційних витрат у промисловість	1	1	1	1	1
6.6. Збільшення обсягу державного фінансування інноваційної діяльності	1	2	2	1,3	1
6.7. Зростання кількості впроваджених у промисловість нових технологічних процесів	2	2	2	2	1
6.8. Посилення інноваційного потенціалу підприємства	2	3	2	2,3	1
Всього	13	14	11	12,3	-

1	2	3	4	5	6
7. Соціальні чинники (S)					
7.1. Зростання рівня безробіття населення	3	1	1	1,7	-1
7.2. Збільшення кількості зайнятих працівників на промислових підприємствах	2	2	1	1,7	1
7.3. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів	2	1	2	1,7	-1
7.4. Посилення сили впливу бренду і репутації підприємства, іміджу технології виробництва	1	2	1	1,3	1
7.5. Посилення взаємозв'язків з громадськістю (ЗМІ)	2	1	1	1,3	1
Всього	10	7	6	7,7	-
8. Техніко-технологічні чинники (Т)					
8.1. Збільшення державного фінансування здійснення науково-технічних робіт	1	2	2	1,7	1
8.2. Впровадження новітніх матеріалів і сировини у виробничий процес	1	2	2	1,7	1
8.3. Збільшення кількості впроваджених інноваційних технологій у процес виробництва	1	2	2	1,7	1
8.4. Збільшення кількості сучасних виробничих основних засобів	2	3	1	2	1
8.5. Зростання кількості встановлених та задіяних у виробничому процесі нових виробничих потужностей	1	2	1	1,3	1
8.6. Збільшення додаткових вкладень в нау-хау	1	2	1	1,3	1
8.7. Освоєння та збільшення обсягів випуску інноваційних видів продукції	1	2	2	1,7	1
Всього	8	15	11	11,4	-

Примітка. Складено авторами на основі джерела [2]

Розрахунок сили впливу i -го чинника макроклімату стратегічного управління фінансово-економічною безпекою (S_{Bi}) на підприємство здійснюється за формулою 1:

$$S_{Bi} = \frac{g + h + j}{3} \times l \times i \quad (1)$$

де g – ймовірність зміни чинника макроклімату;

h – рівень мінливості чинника макроклімату;

j – рівень складності чинника макроклімату;

l – напрямок впливу чинника;

i – рівень впливу чинника на підприємство.

Рівень впливу кожного чинника макроклімату на підприємство оцінюється за наступною шкалою: 1 бал – низький, 2 бали – помірний, 3 бали – високий.

Сила впливу макроклімату стратегічного управління фінансово-

економічною безпекою на підприємство ($S_{ВІТК}$) розраховується за формулою (2):

$$S_{ВІТК} = \sum_{i=1}^n S_{Ві} \quad (2)$$

де n – це кількість чинників макроклімату стратегічного управління фінансово-економічною безпекою.

Результати проведених розрахунків представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок сили впливу макроклімату стратегічного інноваційного менеджменту фінансово-економічної безпеки підприємства «Завод «Електроважмаш»

Фактори	$\frac{g+h+j}{3}$	$\frac{g+h+j}{3} \times l$	рівень впливу чинника на підприємство (i)	$\frac{g+h+j}{3} \times l \times i$
1	2	3	4	5
1. Демографічні чинники (D)				
1.1. Збільшення чисельності економічно активного населення	1	1	2	2
1.2. Збільшення чисельності всього населення	1	1	1	1
1.3. Зростання сальдо міграційного руху населення	1,7	1,7	1	1,7
1.4. Зростання кількості міського населення	1,7	1,7	1	1,7
Всього				6,4
2. Економічні чинники (E)				
2.1. Зростання обсягу валового внутрішнього продукту	1,7	1,7	2	3,4
2.2. Зменшення вартості національної валюти внаслідок коливань валютного курсу	2	-2	3	-6
2.3. Збільшення величини експорту промислової продукції	2	2	2	4
2.4. Зростання обсягу імпорту промислової продукції	2	-2	2	-4
2.5. Збільшення обсягу реалізованої промислової продукції	1,7	1,7	2	3,4
2.6. Зростання рівня інфляції	2	-2	3	-6
2.7. Збільшення розміру чистого прибутку	2	2	3	6
2.8. Зростання рівня виробничих витрат (витрат на придбання сировини, матеріалів і т.д.)	2	-2	3	-6
2.9. Зростання рівня рентабельності операційної діяльності	1,7	1,7	3	5,1
2.10. Збільшення обсягу капітальних інвестицій	1,3	1,3	3	3,9
2.11. Збільшення розміру прямих (іноземних) інвестицій	1,3	1,3	3	3,9
2.12. Збільшення суми поточних і довгострокових зобов'язань	2	-2	2	-4
2.13. Зростання вартості наявних виробничих основних засобів	1,7	1,7	2	3,4
2.14. Ріст індексів цін виробників промислової продукції	1,7	-1,7	2	3,4
Всього				10,5

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
3. Екологічні чинники (Е)				
3.1. Посилення впливу вимог екологічного законодавства	1	1	2	2
3.2. Посилення впливу політики, спрямованої на заохочення здійснення утилізації промислових відходів в країні	1	1	2	2
3.3. Зростання розміру витрат, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва	1,3	-1,3	2	-2,6
3.4. Збільшення обсягу утилізованих промислових відходів	1,3	1,3	2	2,6
3.5. Посилення потужності очисних споруд	2	2	2	4
3.6. Збільшення обсягу витрат на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд	1,3	-1,3	2	-2,6
Всього				5,4
4. Політичні чинники (Р)				
4.1. Збереження політичної нестабільності в країні	2,3	-2,3	3	-6,9
4.2. Здійснення чітко спрямованої політики на проведення реформ	2	2	3	6
4.3. Посилення гальмування реформ	2,3	-2,3	2	-4,6
4.4. Збереження невизначеності зовнішньополітичного курсу держави	2,3	-2,3	2	-4,6
Всього				-10,1
5. Законодавчі чинники (L)				
5.1. Збереження недосконалості законодавства, що регулює промислову діяльність в Україні	2	-2	3	-6
5.2. Посилення сили впливу встановлених стандартів в області виробництва промислової продукції	1,7	1,7	3	5,1
5.3. Посилення сили впливу встановлених стандартів стосовно характеристик промислової продукції, що випускається і матеріалів, з яких вона виготовляється	1,3	1,3	3	3,9
5.4. Розробка і прийняття законів, що установлюють і регулюють розмір податкової ставки на прибуток промислових підприємств	1,3	1,3	3	3,9
5.5. Розробка законодавчих актів України стосовно управління об'єктами державної та комунальної власності	1,7	1,7	2	3,4
Всього				10,3
6. Інноваційні чинники (I)				
6.1. Зростання витрат на здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)	1,7	1,7	3	5,1
6.2. Збільшення кількості організацій, які виконують наукові дослідження й розробки	1	1	2	2
6.3. Збільшення кількості впроваджених інноваційних машин і обладнання у галузь	1,3	1,3	3	3,9
6.4. Зростання кількості промислових підприємств, що впроваджують інновації у діяльність	1,7	-1,7	2	-3,4
6.5. Зростання загального обсягу інноваційних витрат у промисловість	1	1	2	2
6.6. Збільшення обсягу державного фінансування інноваційної діяльності	1,3	1,3	3	3,9
6.7. Зростання кількості впроваджених у промисловість нових технологічних процесів	2	2	2	4
6.8. Посилення інноваційного потенціалу підприємства	2,3	2,3	3	6,9
Всього				24,4

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
7. Соціальні чинники (S)				
7.1. Зростання рівня безробіття населення	1,7	-1,7	1	-1,7
7.2. Збільшення кількості зайнятих працівників на промислових підприємствах	1,7	1,7	2	3,4
7.3. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів	1,7	-1,7	3	-5,1
7.4. Посилення сили впливу бренду і репутації підприємства, іміджу технології виробництва	1,3	1,3	2	2,6
7.5. Посилення взаємозв'язків з громадськістю (ЗМІ)	1,3	1,3	2	2,6
Всього				1,8
8. Техніко-технологічні чинники (Т)				
8.1. Збільшення державного фінансування здійснення науково-технічних робіт	1,7	1,7	3	5,1
8.2. Впровадження новітніх матеріалів і сировини у виробничий процес	1,7	1,7	3	5,1
8.3. Збільшення кількості впроваджених інноваційних технологій у процес виробництва	1,7	1,7	3	5,1
8.4. Збільшення кількості сучасних виробничих основних засобів	2	2	3	6
8.5. Зростання кількості встановлених та задіяних у виробничому процесі нових виробничих потужностей	1,3	1,3	3	3,9
8.6. Збільшення додаткових вкладень в ноу-хау	1,3	1,3	2	2,6
8.7. Освоєння та збільшення обсягів випуску інноваційних видів продукції	1,7	1,7	3	5,1
Всього				32,9

Примітка. Складено авторами на основі джерела [2]

Як видно з табл. 2 сила впливу макроклімату стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на аналізоване підприємство складає 81,6 балів. Це говорить про підвищений вплив макроклімату стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на ДП «Завод «Електроважмаш». При цьому, як показують результати розрахунків, найбільший вплив на підприємство здійснюють техніко-технологічні та інноваційні чинники макроклімату.

Важливою складовою стратегічного управління є стратегічне планування фінансово-економічної безпеки, тобто аналіз розробленості стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою на корпоративному рівні, бізнес-рівні і функціональному рівні (табл. 3).

Оцінювання здійснюється за 3-бальною шкалою (3 бали – стратегічні цілі є достатньо розроблені, а отже ймовірність їх досягнення висока; 1 бал – стратегічні цілі є нерозроблені).

Оцінка рівня розробленості стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою

ДП «Завод «Електроважмаш»

Параметри	Вага	Оцінка, бали
1	2	3
1. Корпоративний рівень		
Місія підприємства	0,37	2
Стратегічні цілі розвитку підприємства у сфері управління фінансово-економічною безпекою	0,33	2
Стратегія інноваційного розвитку підприємства	0,30	2
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>2,00</i>
2. Бізнес-рівень		
Стратегічні цілі бізнес-рівня у сфері управління фінансово-економічною безпекою	0,29	2
Продуктово-ринкова стратегія	0,23	1
Конкурентна стратегія	0,27	1
Стратегія управління набором СЗГ	0,21	1
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>1,29</i>
3. Функціональний рівень		
Стратегічні цілі функціонального рівня у сфері управління фінансово-економічною безпекою	0,16	2
Стратегії управління товарною політикою	0,11	2
Стратегії управління ціновою політикою	0,11	2
Стратегії управління збутовою політикою	0,11	1
Стратегії управління комунікаційною політикою	0,11	2
Стратегії управління кадровою політикою	0,11	1
Стратегії управління логістикою	0,11	1
Фінансова стратегія	0,09	1
Інноваційна стратегія	0,09	1
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	<i>1,49</i>

Примітка. Складено авторами на основі джерела [7]

Методику аналізу розробленості стратегічних цілей підприємства і його стратегій у сфері фінансово-економічної безпеки подано у табл. 4 [8]. Використовуючи формулу розрахунку інтегрального показника розробленості стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою, отримаємо результат 1,57. Аналізуючи за шкалою оцінювання (табл. 4) отриманий внаслідок здійснення розрахунку результат показав, що рівень розробленості стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою на аналізованому підприємстві є низьким.

Модель оцінки розробленості стратегічних цілей і стратегій ДП «Завод «Електроважмаш» у сфері управління фінансово-економічною безпекою

Математичний вигляд	Умовні позначення	Примітки
$I_{PDC} = \sqrt[3]{K_C \cdot K_B \cdot K_F}$	<p>I_{PDC} – інтегральний показник розробленості стратегічних цілей і стратегій у сфері управління інноваційною діяльністю;</p> <p>K_C – коефіцієнт розробленості стратегічних цілей і стратегій на корпоративному рівні (від 1 до 3 балів);</p> <p>K_B – коефіцієнт розробленості стратегічних цілей і стратегій на бізнес-рівні (від 1 до 3 балів);</p> <p>K_F – коефіцієнт розробленості стратегічних цілей і стратегій на функціональному рівні (від 1 до 3 балів).</p>	<p>Якщо $1,0 < I_{PDC} < 1,67$, то рівень розробленості стратегічних цілей і стратегій низький;</p> <p>якщо $1,67 < I_{PDC} < 2,33$, то рівень розробленості стратегічних цілей і стратегій середній;</p> <p>якщо $2,33 < I_{PDC} < 3,0$, то рівень розробленості стратегічних цілей і стратегій високий.</p>

Джерело [7]

Наступним етапом дослідження є аналіз можливості досягнення підприємством поставлених стратегічних цілей у сфері управління фінансово-економічною безпекою (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка можливості досягнення ДП «Завод «Електроважмаш» поставлених стратегічних цілей у сфері управління фінансово-економічною безпекою

Параметри	Вага	Оцінка, бали
1	2	3
1. Обґрунтованість стратегічних цілей		
Стратегічні цілі базуються на результатах маркетингових досліджень	0,18	2
Проаналізовано можливість досягнення стратегічних цілей	0,10	2
Стратегічні цілі сформовані з урахуванням змін у інноваційному маркетинговому кліматі	0,18	2
Стратегічні цілі сформовані з урахуванням розвиненості потенціалу управління фінансово-економічною безпекою	0,18	2
Чітко визначені ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей	0,16	1
Визначені джерела ресурсів для досягнення стратегічних цілей	0,20	2
<i>Всього</i>	1,00	1,84

Продовження табл. 5

1	2	3
2. Інформованість персоналу		
Доведення до персоналу стратегічних цілей	0,22	2
Надання персоналу інформації стосовно шляхів досягнення стратегічних цілей	0,26	2
Інформування персоналу про можливі ризики у досягненні стратегічних цілей	0,26	2
Інформування персоналу про зміни у стратегічних цілях	0,26	1
<i>Всього</i>	1,00	1,74
3. Стимулювання		
Розробка критеріїв стимулювання персоналу за внесок у досягнення стратегічних цілей	0,38	2
Матеріальне стимулювання (винагорода за сприяння у досягненні стратегічних цілей)	0,33	1
Моральне стимулювання для активізації роботи персоналу над досягненням стратегічних цілей	0,29	1
<i>Всього</i>	1,00	1,38

Примітка. Складено авторами на основі джерела [9]

Оцінювання здійснюється за 3-бальною шкалою (3 бали – стратегічні цілі у сфері управління фінансово-економічною безпекою є досягненими; 1 бал – стратегічні цілі не досягнені). Методику аналізу можливості підприємства досягнення стратегічних цілей у сфері управління фінансово-економічною безпекою наведено у табл. 6.

Таблиця 6

Модель аналізу можливості досягнення стратегічних цілей у сфері управління фінансово-економічною безпекою

Математичний вигляд	Умовні позначення	Примітки
$I_{\text{МЕДЦ}} = \sqrt[3]{\text{ОСЦ} \cdot \text{ІП} \cdot \text{С}}$	$I_{\text{МЕДЦ}}$ – інтегральний показник можливості досягнення стратегічних цілей у сфері управління фінансово-економічною безпекою; ОСЦ – обґрунтованість стратегічних цілей (від 1 до 3 балів); ІП – інформованість персоналу (від 1 до 3 балів); С – стимулювання (від 1 до 3 балів).	Якщо $1,0 < I_{\text{МЕДЦ}} < 1,67$, то можливість низька; якщо $1,67 < I_{\text{МЕДЦ}} < 2,33$, то можливість середня; якщо $2,33 < I_{\text{МЕДЦ}} < 3,0$, то можливість висока.

Примітка. Складено авторами на основі джерела [9]

Отже, аналізуючи результат розрахунку (1,67), можна зробити висновок, що можливість підприємства стосовно досягнення стратегічних цілей у сфері управління фінансово-економічною безпекою є низькою, однак близькою до

граничного значення середньої можливості.

З метою визначення стратегічних розривів в реалізації обраних стратегій управління фінансово-економічною безпекою та причин їхнього виникнення, аналізується якість реалізації стратегічних планів у сфері управління фінансово-економічною безпекою на кожному рівні ієрархії. Однак перед цим оцінюється якість стратегічного мислення менеджменту підприємства, задіяного у сфері управління фінансово-економічною безпекою (табл. 7).

Таблиця 7

Оцінка якості стратегічного мислення менеджменту

ДП «Завод «Електроважмаш», що задіяний у сфері управління фінансово-економічною безпекою

Параметри	Вага	Оцінка, бали
1. Концептуальність		
1.1. Чітке визначення стратегічних орієнтирів в управлінні фінансово-економічною безпекою	0,45	2
1.2. Орієнтація на довгострокову перспективу	0,25	1
1.3. Усвідомлення важливості стратегічного планування в управлінні фінансово-економічною безпекою	0,30	2
<i>Всього</i>	1,00	1,75
2. Комплексність		
2.1. Здійснення комплексних досліджень	0,35	2
2.2. Всебічність інноваційного мислення	0,30	2
2.3. Стратегічне планування охоплює всі сфери управління фінансово-економічною безпекою	0,35	2
<i>Всього</i>	1,00	2,0
3. Обґрунтованість		
3.1. Здійснення стратегічного планування на основі дослідження інноваційного маркетингового клімату	0,20	2
3.2. Стратегічне планування здійснюється на основі аналізу потенціалу управління фінансово-економічною безпекою	0,20	2
3.3. Здійснення аналізу стратегічних ризиків управління фінансово-економічною безпекою	0,30	1
3.4. Стратегічне планування базується на результатах прогнозування можливих наслідків	0,30	1
<i>Всього</i>	1,00	1,4
4. Раціональність		
4.1. Чітке визначення стратегічних пріоритетів	0,35	2
4.2. Ефективність розподілу стратегічних ресурсів	0,35	2
4.3. Здійснення оцінки якості стратегічного планування	0,30	1
<i>Всього</i>	1,00	1,7

Примітка. Складено авторами на основі джерела [7]

Оцінювання якості стратегічного мислення менеджменту здійснюється за 3-бальною шкалою (3 бали – параметр оцінки якості стратегічного менеджменту, що задіяний у сфері управління фінансово-економічною безпекою підприємства має максимальне значення; 1 бал – параметр оцінки якості стратегічного менеджменту, що задіяний у сфері управління фінансово-економічною безпекою підприємства має мінімальне значення).

Модель аналізу якості стратегічного мислення менеджменту, що приймає безпосередню участь в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства, подана у табл. 8.

Таблиця 8

Модель аналізу якості стратегічного мислення

Математичний вигляд	Умовні позначення	Примітки
$I_{ЯСМ} = \sqrt[4]{K_1 \cdot K_2 \cdot O \cdot P}$	<p>$I_{ЯСМ}$ – інтегральний показник якості стратегічного мислення;</p> <p>K_1 – концептуальність стратегічного мислення (від 1 до 3 балів);</p> <p>K_2 – комплексність стратегічного мислення (від 1 до 3 балів);</p> <p>O – обґрунтованість стратегічного мислення (від 1 до 3 балів);</p> <p>P – раціональність стратегічного мислення (від 1 до 3 балів).</p>	<p>Якщо $1,0 < I_{ЯСМ} < 2,0$, то якість стратегічного мислення низька;</p> <p>якщо $2,0 \leq I_{ЯСМ} < 3,0$, то якість стратегічного мислення висока.</p>

Примітка. Складено авторами на основі джерела [7]

Використовуючи модель аналізу стратегічного мислення (табл. 8), інтегральний показник якості стратегічного мислення на підприємстві є 1,7. Так як значення розрахованого показника знаходиться в інтервалі від 1,0 до 2,0, це означає що якість стратегічного мислення на підприємстві низька.

Від якості стратегічного мислення залежить якість складання, яка є одним з визначальних факторів подальшої успішної реалізації стратегічних планів у сфері управління інноваційною діяльністю (табл. 9).

Оцінювання якості реалізації стратегічних планів у сфері управління фінансово-економічною безпекою підприємства здійснюється за 3-бальною шкалою (3 бали – стратегічні плани реалізуються; 1 бал – стратегічні плани практично не реалізуються).

Оцінка якості реалізації стратегічних планів у сфері управління
фінансово-економічною безпекою ДП «Завод «Електроважмаш»

Параметри	Вага	Оцінка, бали
1	2	3
1. Аналіз якості реалізації стратегічних планів на корпоративному рівні		
1.1. Рівень досягнення стратегічних цілей корпоративного рівня	0,23	2
1.2. Рівень досягнення запланованих показників діяльності	0,27	1
1.3. Підвищення обсягів продажу	0,20	2
1.4. Підвищення рентабельності виробництва	0,30	1
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	1,43
2. Аналіз якості реалізації стратегічних планів на бізнес-рівні		
2.1. Рівень досягнення стратегічних цілей бізнес-рівня	0,21	2
2.2. Зміцнення конкурентної позиції підприємства	0,27	2
2.3. Розширення ринків збуту	0,24	1
2.4. Отримання нових конкурентних переваг у сфері стратегічного управління інноваційною діяльністю	0,28	1
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	1,48
3. Аналіз якості реалізації стратегічних планів на функціональному рівні		
3.1. Рівень досягнення стратегічних цілей функціонального рівня	0,15	2
3.2. Оптимізація асортименту продукції	0,11	1
3.3. Підвищення конкурентоспроможності продукції	0,11	2
3.4. Гнучкість цінової політики	0,09	1
3.5. Підвищення ефективності системи збуту	0,13	1
3.6. Підвищення лояльності покупців	0,12	1
3.7. Підвищення ефективності комунікаційної політики	0,09	2
3.8. Оптимізація системи постачання товарів	0,10	2
3.9. Удосконалення логістичних процесів	0,10	2
<i>Всього</i>	<i>1,00</i>	1,55

Примітка. Складено авторами на основі джерела [10]

Здійснення оцінки відбувається за допомогою відповідної методики аналізу якості реалізації стратегічних планів у сфері управління фінансово-економічною безпекою, яка представлена у табл. 10.

Відповідно до зазначеної методики (табл. 10) розрахований інтегральний показник якості дорівнює 1,49. Аналізуючи отримані результати за допомогою відповідної методики можна зробити висновок, що якість реалізації стратегічних планів у сфері управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві є на низькому рівні.

Модель аналізу якості реалізації стратегічних планів у сфері управління
фінансово-економічною безпекою

Математичний вигляд	Умовні позначення	Примітки
$I_{ЯРП} = \sqrt[3]{P_C \cdot P_B \cdot P_F}$	<p>$I_{ЯРП}$ – інтегральний показник якості реалізації стратегічних планів у сфері управління фінансово-економічною безпекою;</p> <p>P_C – показник якості реалізації стратегічних планів на корпоративному рівні (від 1 до 3 балів);</p> <p>P_B – показник якості реалізації стратегічних планів на бізнес-рівні (від 1 до 3 балів);</p> <p>P_F – показник якості реалізації стратегічних планів на функціональному рівні (від 1 до 3 балів).</p>	<p>Якщо $1,0 < I_{ЯРП} < 2,0$, то якість реалізації стратегічних планів низька;</p> <p>якщо $2,0 \leq I_{ЯРП} < 3,0$, то якість реалізації стратегічних планів висока.</p>

Джерело [10]

Згідно запропонованого проведеного аналізу найбільш проблемними зонами фінансово-економічної безпеки підприємства ДП «Завод «Електроважмаш» виявилися недостатня розробленість стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою, значний вплив інноваційної складової на діяльність підприємства. Отже основні пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства повинні бути спрямовані в першу чергу на ліквідацію проблемних зон у сфері управління фінансово-економічною безпекою. По-перше, авторами пропонується схема процесу розробки ефективної стратегії у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства (рис. 1).

Процес розробки ефективної стратегії у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства, що пропонують автори, складається із чотирьох основних кроків. Стратегічний план повинен бути опрацьований дуже ретельно і повинен включати рішення невеликого числа найбільш важливих питань. Так підприємство має обмежені ресурси і енергію, отже має фокусуватися на невеликій кількості найбільш важливих цілей.

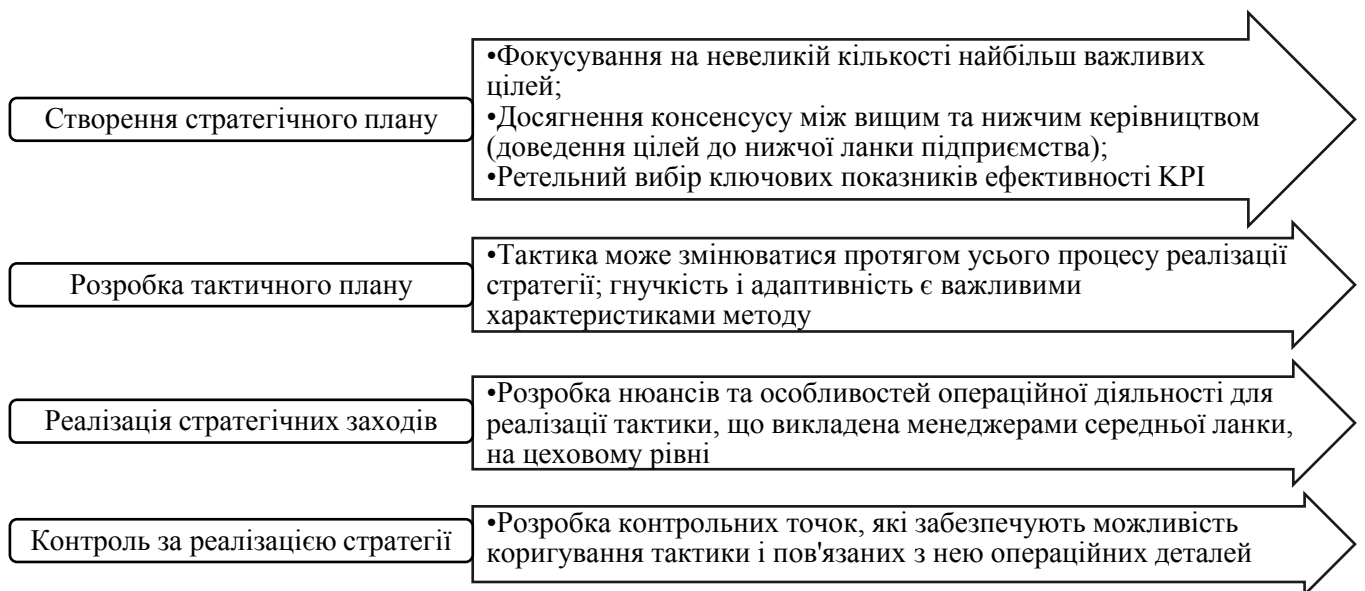


Рис. 1. Схема процесу розробки ефективної стратегії у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства

Примітка. Розроблено авторами.

Досягнення консенсусу між вищим та нижчим керівництвом передбачає консультації вищого керівництва з менеджерами середньої ланки, що дозволяє почути додаткову точку зору і зворотний зв'язок, які допомагає розробляти більш сильні і більш інформовані стратегії. Також ретельним повинен бути відбір ключових показників ефективності (КРІ), тому що вони надають собою засіб для відстеження прогресу в досягненні цілей. Тактичний план. На рівні департаментів керівники середньої ланки повинні розробити тактику, яка найкращим чином дозволить досягти мети, яка поставлена вищим керівництвом. Тактика може змінюватися протягом усього процесу реалізації стратегії. Реалізація стратегічних заходів. На цеховому рівні куратори та керівники груп розробляють нюанси і особливості операційної діяльності для реалізації тактики, що викладена менеджерами середньої ланки. Саме на операційному рівні цілі і плани трансформуються в результати. Контроль за реалізацією стратегії. Прогрес впровадження повинен відслідковуватися постійно і офіційно переглядатися на регулярній основі (наприклад, щомісяця). Контрольні точки забезпечують можливість коригування тактики і пов'язаних з нею операційних деталей.

Також пропонується будувати стратегію управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі SPACE аналізу. SPACE аналіз (strategic position and action estimation) є одним з найпростіших інструментів визначення стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Іншими словами, він спрямований на визначення стратегічного курсу дій підприємства із врахуванням тієї стратегічної позиції, яку воно займає на момент здійснення оцінки.

Головна мета SPACE аналізу полягає в обґрунтуванні вибору найбільш оптимальної стратегії на основі оцінки діяльності за чотирма групами критеріїв:

- 1) Привабливість галузі; стабільність галузі, у якій функціонує підприємство – оцінюють інноваційний макроклімат підприємства;
- 2) Фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку – оцінюють мікроклімат підприємства [11].

Згідно методики SPACE аналізу в залежності від існуючого положення підприємства виділяють 4 можливі стратегії, кожна з яких передбачає здійснення певних подальших дій (табл. 11).

Таблиця 11

Характеристика можливих стратегій діяльності підприємства за методикою SPACE

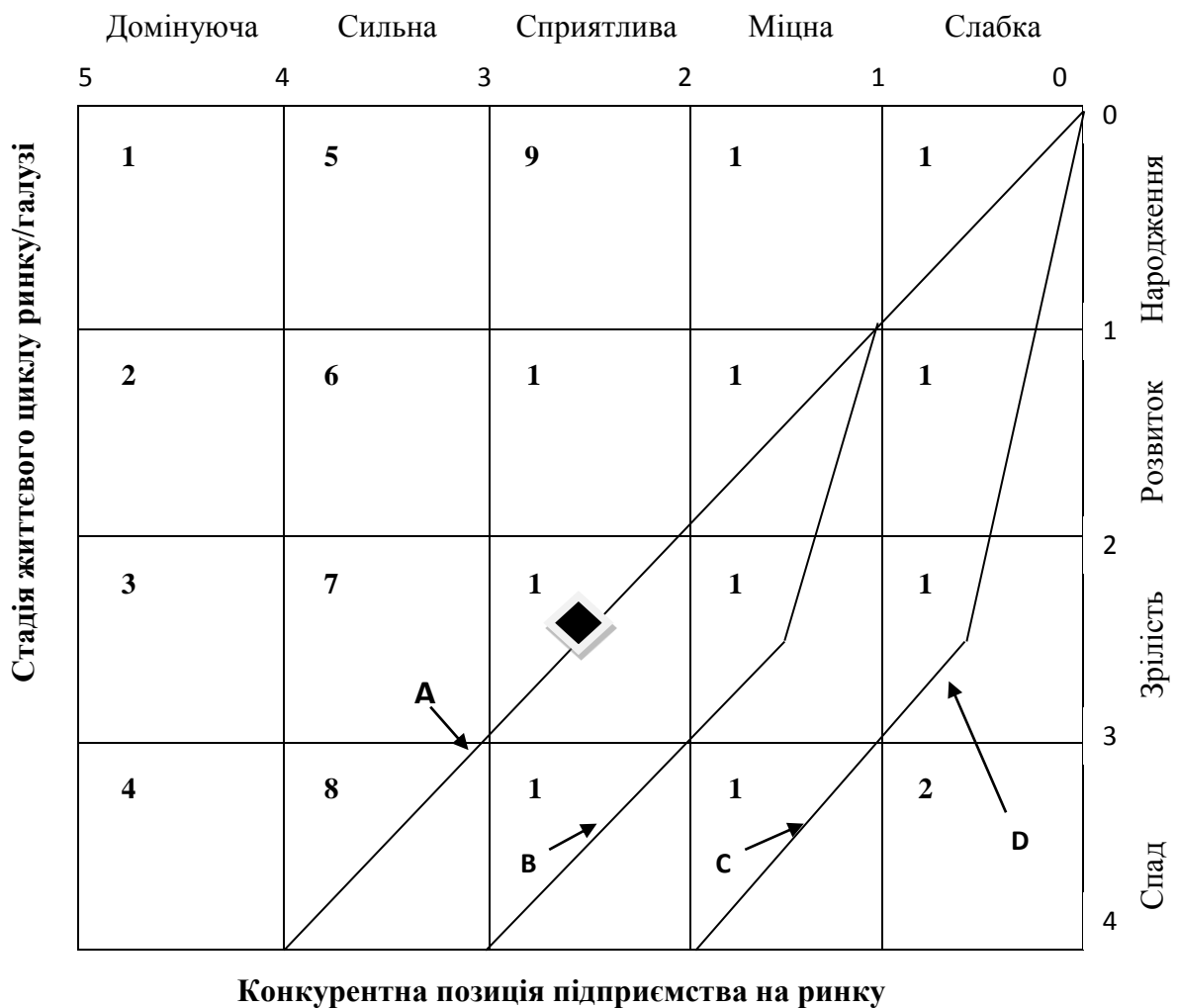
Положення підприємства	Стратегія	Можливі подальші дії
Стабільне фінансове становище (або наближене до такого); конкурентні переваги у зростаючій стабільній галузі	Агресивна стратегія	Розширення виробництва та збільшення обсягів продажу; вихід на нові ринки збуту
Виробничі конкурентні переваги у нестабільній галузі, яка розвивається	Конкуруюча стратегія	Пошук фінансових ресурсів та шляхів їхнього залучення; розвиток збутових мереж
Немає суттєвих конкурентних переваг; позиція є стабільною однак із низьким темпом зростання	Консервативна стратегія	Намагатися досягнути фінансову стабільність; здійснювати дії, спрямовані на зниження собівартості при підвищенні якості продукції або зменшувати обсяги випуску
Галузь є привабливою, однак рівень конкурентоспроможності як продукції так і всього підприємства на ринку низький	Захисна стратегія	Здійснювати дії, що спрямовані на запобігання загрозам, а при відсутності перспектив – вихід з ринку

Складено на основі [7]

Найбільш оптимальною стратегією управління фінансово-економічною безпекою підприємства на даний момент є агресивна.

Наступною пропозицією щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства є впровадження методики ADL/LC у процес формування корпоративної стратегії управління фінансово-економічною безпекою діяльності підприємства. ADL/LC матриця являється не тільки зручним інструментом при розробці стратегії діяльності підприємства на корпоративному й на бізнес-рівнях, але й ефективним, оскільки надає можливість приймати до уваги ті важливі фактори, що при застосуванні інших методик не враховуються. Аббревіатура матриці отримана від скорочень відомої американської консалтингової фірми Arthur D. Little (ADL) і від словосполучення Life Cycle (LC) – життєвий цикл. Саме у врахуванні життєвого циклу ринку, на якому аналізоване підприємство здійснює діяльність, у процесі аналізу й прийнятті стратегічних рішень і полягає передумова застосування даної методики. У межах даної матриці розрізняють наступні основні стадії життєвого циклу ринку підприємства – народження, розвиток, зрілість, спад. Окрім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, враховується інший параметр – конкурентна позиція підприємства, яка може бути: домінуючою, сильною, сприятливою, міцною або слабкою. Отже, матриця ADL/ LC будується шляхом поєднання двох параметрів – 4-х стадій життєвого циклу ринку (галузі) – вісь Ох матриці та 5-ти конкурентних позицій підприємства – вісь Оу і складається із 20 ланок (програм стратегічного управління фінансово-економічною безпекою). Тож для її побудови було проведено експертну оцінку даних параметрів. Отже загальна інтегральна оцінка стадії життєвого циклу ринку, на якому функціонує підприємство, складає 2,4, а конкурентної позиції – 2,6.

Для того аби визначити напрямок для подальшої розробки та вид оптимальної стратегії діяльності необхідно відобразити отримані дані на матриці ADL/ LC (рис. 2).



Умовні позначення: **A** – звичайний розвиток; **B** – вибірковий розвиток;
C – життєздатний розвиток; **D** – вихід з ринку

Рис. 2. Матриця ADL/ LC

Примітка. Складено на основі [12]

Таким чином, оптимальною стратегією фінансово-економічної безпеки підприємства «Завод «Електроважмаш» за методикою ADL/LC матриці на даний момент є стратегія захвату ринкових ніш і сильної диференціації. Реалізація даної стратегії передбачає: досягнення обсягу продажу на рівні зростання ринку, зберігання конкурентних переваг на існуючому рівні та скорочення обсягів інвестицій до мінімального рівня, вкладання коштів у досягнення максимального рівня використання основних засобів і виробничої сировини з метою досягнення цінових конкурентних переваг. Досліджуючи макроклімат стратегічного інноваційного менеджменту фінансово-економічної

безпеки ДП «Завод «Електроважмаш» за допомогою DEEPLIST аналізу варто відзначити, що на момент оцінювання він є сприятливим для подальшого функціонування. Таким чином, на даному етапі функціонування підприємству варто обрати активну інноваційну стратегію, що передбачає здійснення пошуку вигідних сфер і способів застосування інноваційних технологій, так як реалізація обраної економічно обґрунтованої інноваційної стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки передбачає розробку і подальше впровадження інноваційних проектів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасних умовах є досить важливим використання стратегічного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства. Фінансово-економічна безпека у загальному випадку представляє стан суб'єкта господарювання, обумовлений рівнем ефективності використання наявних ресурсів, що забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок його адаптації до умов функціонування й ефективної протидії загрозам і негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз фінансово-економічної безпеки проводився на прикладі ДП «Завод «Електроважмаш». Найбільш проблемними зонами фінансово-економічної безпеки підприємства виявилися недостатня розробленість стратегічних цілей і стратегій у сфері управління фінансово-економічною безпекою, значний вплив інноваційної складової на діяльність підприємства.

В дослідженні запропонована до впровадження система здійснення стратегічних змін в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства, в яку входять дві основні підсистеми – стратегічної адаптації і корекції та стратегічних змін у стратегіях управління фінансово-економічною безпекою.

Авторами запропонована схема процесу розробки ефективної стратегії у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства, яка включає чотири основні кроки: створення стратегічного плану, розробка тактичного плану, реалізація стратегічних заходів, контроль за реалізацією стратегії.

Запропоновано будівництво стратегії управління фінансово-економічною

безпекою на основі SPACE аналізу. Згідно методики SPACE аналізу в залежності від існуючого положення підприємства виділяють 4 можливі стратегії, кожна з яких передбачає здійснення певних подальших дій: агресивна стратегія, конкуруюча стратегія, консервативна стратегія, захисна стратегія. Так, за допомогою SPACE аналізу стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємство може визначити для себе оптимальну стратегію розвитку.

Наступною пропозицією щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства є впровадження методики ADL/LC у процес формування корпоративної стратегії. Результат застосування методики ADL/ LC матриці показав, що для подальшого успішного управління фінансово-економічною безпекою підприємства варто дотримуватися стратегії захвату ринкових ніш і сильної диференціації

Наступною пропозицією є підвищення інноваційної складової підприємства у сфері фінансово-економічної безпеки, а саме здійснення пошуку вигідних сфер і способів застосування інноваційних технологій.

Перспективи подальших розвідок вбачаються у дослідженні фінансових інструментів впливу на підвищення ефективності фінансово-економічної безпеки підприємства та їх впровадженні у діяльність підприємства.

Список використаних джерел

1. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –256 с.
2. Микитенко В. В. Технології управління розвитком стратегічного потенціалу в системі забезпечення економічної безпеки у промисловості України / В. В. Микитенко, В. Ю. Бугай, С. М. Шкарлет, В. Ю. Худолей та ін.; за ред. д.е.н., проф. В. В. Микитенко. Український соціум: наука-освіта виробництво: Збірник наукових праць, вип. 4. – Київ, МНТУ ім. акад. Ю. Бугая

та Асоціація ТЕКУ, 2013. – 384 с.

3. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

4. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / укл. І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012 – 256 с.

5. Мельник О. Ю. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О. Ю. Мельник, В. І. Торкатюк, Л. В. Курілко, В. В. Сосонна, Н. Г. Русланова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/38630/1/105-106.pdf> (дата звернення 25.06.2018).

6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. П. Дойль / – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 560 с.

7. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Лепа Н. Н. / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. – 186 с.

8. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

9. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 288 с.

10. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник : пер. с англ. / Питер Чевертон ; Под общ. рук. В. Н. Егоров. – Москва: Гранд: Фаир-Пресс, 2002 . – 604 с.

11. Велесько Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский – Минск: Мисанта, 2015. – 348 с.

12. Загальна характеристика моделі ADL/LC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://msd.in.ua/zagalna-karakteristika-modeli-adl-lc/#_ftn12 (дата звернення 25.06.2018)

References:

1. Ivanjuta T. M., Zajichkovs'kyj A. O. (2009) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva: navch. posibnyk* [Economic security of enterprise]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
2. Mykytenko V. V., Bughaj V. Ju., Shkarlet S. M., Khudolej V. Ju. (2013) *Tekhnologhiji upravlinnja rozvytkom strateghichnogho potencialu v systemi zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky u promyslovosti Ukrainy* [Technology development management strategic potential in the system of Ukraine economic security industry]. Kyjiv: MNTU im. akad. Ju. Bughaja ta Asociacija TEKU. (in Ukrainian)
3. Mojsejenko, I. P., Marchenko, O. M. (2011). *Upravlinnja finansovo-ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva* [Management of financial and economic security of an enterprise]. Lviv: Lviv derzhavniy Universitet vnutrishnich sprav. (in Ukrainian)
4. Otenko I. P., Ivashhenko G. A. and Voronkov D. K. (2012) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva* [Economic security of the enterprise]. Kharkiv: Vydavnyctvo HNEU. (in Ukrainian)
5. Meljnyk O. Ju., Torkatjuk V. I., Kurilko L. V., Sosonna V. V., Ruslanova N. Gh. *Strateghichne upravlinnja finansovo-ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva* [Strategic management of financial and economic security of enterprise]. [Elektronnyj resurs]. – Available at: <http://eprints.kname.edu.ua/38630/1/105-106.pdf> (accessed 25 June 2018).
6. Dojlj P. (1999) *Menedzhment: strateghyja y taktyka*. [Management: strategy and tactics]. Sankt-Peterburgh: Pyter. (in Russian)
7. Lepa N. N. (2002) *Metody y modely strateghicheskogho upravlenyja predpryjatyem*. [Methods and models of strategic management of enterprise]. Doneck: OOO «Jugho-Vostok Ltd». (in Russian)
8. Arutjunova D. V. (2010) *Strateghicheskyyj menedzhment*. [Strategic management]. Taghanrogh: TTY JuFU. (in Russian)
9. Balabanova L. V., Ghermanchuk A. M. (2008) *Komercijna dijalnistj*:

marketyngh i loghistryka. [Commercial activities: marketing and logistics]. Kyiv: «Profesional». (in Ukrainian)

10. Cheverton P. (2002). *Teoryja y praktyka sovremennogho marketyngha: Polnyj nabor strateghyj, ynstrumentov y tekhnnyk*. [Theory and practice of modern marketing: A complete set of strategies, tools and techniques]. Moskva: Ghrand: Fayr-Press. (in Russian)

11. Velesjko E. Y., Nepravskyj E. Y. (2015). *Strateghycheskyj menedzhment*. [Strategic management]. Mynsk: Mysanta. (in Russian)

12. Zagaljna kharakterystyka modeli ADL/LC. [Elektronnyj resurs]. – Available at: http://msd.in.ua/zagalna-xarakteristika-modeli-adl-lc/#_ftn12 (accessed 25 June 2018)