

Принципи управління бізнес-поведінкою підприємств сфери ІТ в умовах воєнного стану

Компанець Нікіта Ігорович¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2023	Економіка	005.21:005.93]:355.01(045)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123186>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Увагу в статті акцентовано на протиставленні самоорганізації та стратегічного управління, доведено, що останнє дозволяє системно долати ризики неконтрольованої бізнес-поведінки, внутрішніх конфліктів, неефективного використання ресурсів та зниження загальної продуктивності. Деталізовано зміст функцій стратегічного управління підприємством з урахуванням специфіки галузі ІТ. З урахуванням попередньо досліджених теоретико-методологічних засад бізнес-поведінки підприємств сфери ІТ в умовах воєнного стану, а також результатів аналізу особливостей управління бізнес-поведінкою підприємств сфери ІТ в умовах воєнного стану, розроблено та деталізовано перелік стратегічних принципів, класифікованих за сферами бізнес-поведінки, до яких віднесено наступні: гнучкість управління; децентралізація влади; оптимізація витрат; стрес-тестування систем; управління репутацією; взаємодія з державними органами; підтримка співробітників; гнучкі умови праці; етика та цінності; внутрішня комунікація; інвестиції у кібербезпеку; розвиток інновацій. За кожним з принципів деталізовано управлінські стратегії, які розкривають його зміст і значення для управління бізнес-поведінкою підприємств ІТ в умовах воєнного стану, а також висвітлено системні ефекти за категоріями, у які об'єднано принципи. Підкреслено, що застосування зазначених стратегічних принципів управління бізнес-поведінкою в умовах воєнного стану дозволяє ІТ-підприємствам не тільки вижити в умовах кризи, але й вийти на новий рівень організаційної ефективності та стабільності. Наголошено, що стратегічне управління в умовах воєнного стану потребує поглиблених рекомендацій щодо управління ризиками шляхом ускладнення системи стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегічне управління, ризики, самоорганізація, бізнес-поведінка, управлінські стратегії.

Principles of managing the business behavior of IT enterprises under martial law

Annotation. The article focuses on contrasting self-organization and strategic management, demonstrating that the latter enables systematic overcoming of risks associated with uncontrolled business behavior, internal conflicts, inefficient resource use, and decreased overall productivity. The functions of strategic management of enterprises are detailed, taking into account the specifics of the IT sector. Considering the previously researched theoretical-

¹ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0000-6615-8810>

methodological foundations of business behavior of IT enterprises under martial law, and the results of the analysis of the peculiarities of managing business behavior of IT enterprises under martial law, a detailed list of strategic principles classified by spheres of business behavior has been developed, which includes the following: flexibility in management; decentralization of authority; cost optimization; stress testing systems; reputation management; interaction with governmental bodies; employee support; flexible working conditions; ethics and values; internal communication; investment in cybersecurity; innovation development. For each principle, management strategies that reveal its content and significance for managing the business behavior of IT enterprises under martial law are detailed, and systemic effects categorized by principles are highlighted. It is emphasized that the application of these strategic principles in conditions of martial law allows IT enterprises not only to survive in crisis conditions but also to reach a new level of organizational effectiveness and stability. It is noted that strategic management under martial law requires in-depth recommendations on risk management by complicating the strategic management system of the enterprise.

Keywords: strategic management, risks, self-organization, business behavior, management strategies.

Вступ

Стратегічний підхід до управління ІТ-підприємствами набуває вирішального значення в умовах динамічного розвитку галузі та зростаючої конкуренції на тлі війни з росією, що вимагає консолідованої участі усіх суб'єктів господарювання у підтриманні сталості економіки. Як було доведено у ході попереднього дослідження, особливість ІТ-сектора полягає у його високій інноваційній активності та технологічній обумовленості, що вимагає адаптації управлінських рішень до викликів мінливого зовнішнього середовища. Продумана система стратегічного управління дозволяє ІТ-компаніям ефективно реагувати на технологічні тренди, зміни в законодавстві та ринкові умови, дотримуючись пріоритетів сталого зростання та безпеки в умовах війни.

Використання стратегічного підходу сприяє систематизації процесів управління, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню ефективності виробничих процесів. Реалізуючи повноцінне стратегічне планування підприємства можуть краще прогнозувати потреби ринку, розробляти нові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам споживачів, та адаптувати свої бізнес-моделі до непередбачених обставин, таких як глобальні пандемії або економічні кризи, а особливо важливим якісне стратегічне управління стає в умовах воєнного стану [1].

Стратегічне управління сприяє кращому розумінню і управлінню ризиками, що є критичним для ІТ-галузі, де спостерігається висока залежність від технологічної надійності та інформаційної безпеки. Ретельне стратегічне планування дозволяє компаніям вживати профілактичні заходи проти потенційних загроз, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити цілісність і захищеність корпоративних даних. Управління підприємствами досліджували такі науковці: Богдан Т., Бруханський Р., Гуменюк О., Гулей А., Ігнат'єва І., Корпан О., Кузнєцова А., Олійник Л., Побігун С., Пуцентейло П., Хрущ Н., Язлюк Б. та інші.

Мета статті – проаналізувати стратегічні принципи управління бізнес-поведінкою підприємств сфери ІТ в умовах воєнного стану.

Результати

Основи бізнес-поведінки підприємства закладаються, модифікуються та коригуються у рамках стратегічного управління, що є фундаментальним для забезпечення його організованості, передбачуваності та адаптивності. Стратегічне управління виконує вирішальну роль у формуванні корпоративної культури та норм, які

направляють поведінку всієї організації в бажаному напрямку, а також визначають способи реагування на зовнішні виклики та можливості [2].

Стратегічне управління допомагає уникнути окреслених негативних наслідків, забезпечуючи єдине бачення та координацію дій на всіх рівнях організації, встановлення чітких цілей і ключових показників ефективності, розробці дорожніх карт і впровадженню механізмів контролю, які у комплексі формують структуроване і контрольоване середовище для розвитку підприємства. Такий підхід не тільки підвищує шанси на успіх в конкурентному середовищі, але й зміцнює інституціональну стабільність і забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Ієрархія методів управління підприємством зазвичай ділиться на три основні рівні: стратегічний, тактичний, і оперативний (мікроуправління) [3]. Кожен з цих рівнів відіграє свою важливу роль у загальній системі управління та має свої особливості та інструменти.

На стратегічному рівні управління відбувається розробка довгострокових цілей та стратегій підприємства, визначення місії та візії компанії, формування стратегічних ініціатив та ресурсне планування. Стратегічне управління на цьому рівні потребує глибокого аналізу зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства для визначення напрямків розвитку та встановлення пріоритетів.

Тактичний рівень слугує перехідною ланкою між стратегічним плануванням та оперативним виконанням. Управління на цьому рівні включає в себе середньострокове планування та управління проектами та процесами, необхідними для досягнення стратегічних цілей. На тактичному рівні відбувається розробка політик, процедур і стандартів, які регулюють щоденну діяльність підприємства, а також мобілізація ресурсів для виконання конкретних завдань.

На оперативному рівні управління (мікроуправління) відбувається безпосереднє керування робочими процесами та ресурсами на щоденній основі. Оперативне управління включає в себе розподіл завдань між співробітниками, моніторинг виконання цих завдань, вирішення поточних проблем та адаптацію до змін у робочому середовищі. На цьому ж рівні відбувається контроль якості та оцінка продуктивності для забезпечення ефективності операцій і задоволення потреб клієнтів.

Кожен рівень управління має відрізняється своїми специфічними інструментами та методи, які дозволяють комплексно та ефективно керувати всіма аспектами діяльності підприємства, від стратегічного планування до повсякденного виконання завдань. Взаємодія між управлінськими ланками забезпечує координацію дій та втілення стратегічних планів у конкретні тактичні та оперативні результати.

Дослідження стратегічних основ управління підприємствами зазвичай здійснюється узагальнено та абстраговано від галузі [4]. Однак, так само як попередньо ми демонстрували відмінності у підприємстві і пріоритетних завданнях, у стратегічному управлінні теж спостерігаються чіткі і суттєві відмінності [5], які слід враховувати при обґрунтуванні стратегічних принципів управління бізнес-поведінкою підприємств сфери ІТ. Відмінності у стратегічному управлінні між ІТ-сектором та іншими ключовими галузями, такими як промисловість, фінанси та туризм, представлено у табл. 1.

Стратегічне управління підприємством ІТ відіграє ключову роль у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності на швидко змінюваних технологічних ринках виконуючи стандартні функції, які систематизуємо наступним чином [6; 7; 8; 9]:

Таблиця 1

**Відмінності у стратегічному управлінні між ІТ-сектором та іншими
ключовими галузями національної економіки України**

Критерії	ІТ-сектор	Промисловість	Фінансовий сектор	Туризм
Швидкість змін у галузі	Дуже висока, технології швидко змінюються.	Помірна, залежить від сегмента.	Висока, регулярно змінюються фінансові інструменти.	Помірна, залежить від соціокультурних та економічних факторів.
Фокус стратегії	Інновації, технологічне лідерство.	Ефективність виробництва, якість продукції.	Ризик-менеджмент, дотримання нормативів.	Досвід клієнтів, управління репутацією.
Основні ризики	Технологічне застарівання, кібербезпека.	Технічні несправності, зміни в законодавстві.	Ринкові коливання, фінансові кризи.	Сезонність, політична нестабільність.
Типові стратегії	Адаптація до новітніх технологій, розробка ПЗ.	Стандартизація, автоматизація процесів.	Портфельні інвестиції, оптимізація капіталу.	Гнучкість цін, управління брендом.
Стратегічні ініціативи	Розробка інноваційних продуктів, залучення талантів.	Зниження виробничих витрат, екологічні ініціативи.	Забезпечення фінансової стабільності, комплаєнс.	Розширення ринкових ніш, партнерства з місцевими бізнесами.
Ключові індикатори	Розвиток нових продуктів, частка ринку.	Виробничі потужності, якість продукції.	Прибутковість, рівень ризику.	Заповненість, клієнтська лояльність.

Сформовано автором

1. Ідентифікація місії та візії підприємства. Ця функція полягає у формулюванні основних цілей та курсу, якого має дотримуватися підприємство. Візія задає довгострокове бачення розвитку, тоді як місія окреслює основну мету та ключові принципи діяльності компанії, забезпечуючи орієнтири для усіх подальших стратегічних рішень.

2. Стратегічне планування. Включає розробку довгострокових планів діяльності з метою досягнення визначених стратегічних цілей на основі аналізу зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх компетенцій підприємства для виявлення можливостей та загроз, а також формулювання стратегічних ініціатив, які можуть бути втілені для забезпечення сталого зростання.

3. Алокація ресурсів. Забезпечує ефективне розподілення корпоративних ресурсів, включаючи капітал, людські ресурси та технології, які є критично важливими для втілення стратегічних планів. Стратегічне управління передбачає прийняття рішень про те, де та яким чином вкладати ці ресурси для максимізації віддачі від інвестицій.

4. Моніторинг та контроль. Полягає у забезпеченні належної оцінки ефективності втілення стратегій, що є невід'ємною частиною стратегічного управління. Включає

трекінг показників виконання та внесення корективів у стратегічні плани на основі аналізу отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі.

5. Лідерство та корпоративна культура. Стратегічне управління також передбачає формування та підтримку корпоративної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей. Лідерство визначається здатністю керівництва мотивувати співробітників, вести за собою команду та вирішувати конфлікти, що забезпечує високий моральний дух та співпрацю всередині компанії.

6. Стратегічна адаптація. В умовах швидкоплинних змін IT-ринку, стратегічне управління виконує функцію забезпечення адаптації до нових умов та технологій шляхом підтримання гнучкості в плануванні та забезпечення можливості перегляду стратегічних напрямів у відповідь на зміни у технологічних трендах і ринкових умовах.

Описані функції стратегічного управління не тільки спрямовані на досягнення короткострокових цілей, але й на створення основи для довгострокової стабільності та успіху IT-підприємства. Вони орієнтовані на утворення комплексного підходу до управління, що дозволяє підприємству не тільки реагувати на поточні виклики, а й приймати майбутні зміни.

Для управління бізнес-поведінкою підприємств IT-сфери в умовах воєнного стану вкрай важливо адаптувати відомі стратегічні принципи, для досягнення їх відповідності унікальним викликам нинішнього періоду в економіці і суспільному житті України. Нижче представлено деталізований перелік стратегічних принципів, класифікованих за сферами бізнес-поведінки:

1. Корпоративна управлінська структура:

- гнучкість управління: розробка моделей управління, які можуть швидко адаптуватися до змін у законодавстві та умовах ведення бізнесу;
- децентралізація влади: надання більшої автономії місцевим керівникам для швидкого реагування на кризові ситуації.

2. Внутрішні процеси:

- оптимізація витрат: перегляд та оптимізація операційних витрат для забезпечення фінансової стабільності в кризовий період;
- стрес-тестування систем: проведення регулярних перевірок на стійкість бізнес-систем до нестандартних умов.

3. Зовнішні взаємодії

- управління репутацією: активне управління корпоративною репутацією, особливо в соціальних медіа, для збереження довіри клієнтів та партнерів;
- взаємодія з державними органами: підтримка постійного діалогу з урядовими структурами для забезпечення дотримання всіх правил і законів у воєнний час.

4. Кадрова політика

- підтримка співробітників: розробка програм підтримки для співробітників, що зазнали впливу військових дій, включно з психологічною допомогою та фінансовою підтримкою;
- гнучкі умови праці: запровадження дистанційної роботи та гнучких графіків для адаптації до нових умов життя співробітників.

5. Корпоративна культура

- етика та цінності: підкреслення значення корпоративних цінностей та етичних стандартів, що включають відповідальність і підтримку громади;
- внутрішня комунікація: підтримка відкритої та чесної комунікації в компанії для зниження напруженості та невизначеності серед персоналу.

6. Технологічні інновації

- інвестиції у кібербезпеку: збільшення інвестицій в заходи з кібербезпеки для захисту корпоративних даних та інформаційних систем;

- розвиток інновацій: стимулювання розробки нових технологічних рішень, що можуть підвищити ефективність роботи в умовах обмежень, пов'язаних з воєнним станом.

Розглянемо зазначені принципи докладніше з урахуванням їх ролі для вдосконалення бізнес-поведінки підприємств ІТ в умовах воєнного стану.

Принцип гнучкості управління передбачає створення таких організаційних структур і управлінських систем, які можуть ефективно адаптуватися до різких змін у зовнішньому середовищі, зокрема до змін у законодавстві та умовах ведення бізнесу. Цей принцип є особливо важливим для ІТ-підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, де непередбачуваність і волатильність середовища можуть значно вплинути на діяльність компанії.

Ключові аспекти гнучкості управління розкриваються через адаптивні управлінські структури, системи швидкого реагування на зміни і планування на основі сценаріїв.

Адаптивні управлінські структури формуються шляхом впровадження децентралізація прийняття рішень – наділення менеджерів нижчого рівня більшими повноваженнями для швидкого реагування на зміни без необхідності звернення до вищого керівництва; а також реалізацією гнучких структурних схем, що передбачає розробку організаційних структур, які можуть бути легко переконфігуровані для вирішення специфічних завдань або проектів, наприклад створення тимчасових проектних груп або команд, організованих за принципом крос-функціональної взаємодії.

Системи швидкого реагування на зміни опираються на використання передових аналітичних інструментів для відстеження змін у законодавстві, ринкових умовах та технологічних інноваціях, а також створення внутрішніх правил та політик, які можна швидко змінювати або адаптувати відповідно до зовнішніх вимог у всіх аспектах діяльності, від кадрової політики до процесів розробки продуктів.

Планування на основі сценаріїв включає підготовку до різних потенційних ситуацій за допомогою моделювання різних економічних, політичних та технологічних сценаріїв. Важливим є і гнучке ресурсне планування – забезпечення наявності резервних ресурсів і можливості їх швидкої мобілізації у випадку необхідності реагування на непередбачені події.

Принцип децентралізації влади в стратегічному управлінні підприємствами, особливо в умовах воєнного стану або інших кризових періодів, вимагає передачі влади та рішення від центрального керівництва до місцевих управлінців. Цей підхід дозволяє підприємству бути більш гнучким та оперативним у відповіді на швидкі зміни у зовнішньому середовищі. Застосування децентралізації влади в управлінні ІТ-підприємствами, особливо в умовах воєнного стану або інших екстремальних ситуацій, дозволяє забезпечити не тільки оперативність і гнучкість у прийнятті рішень, але й сприяє загальному зміцненню структури управління та підвищенню її ефективності в довгостроковій перспективі.

Принцип оптимізації витрат є ключовим стратегічним принципом для забезпечення фінансової стабільності підприємства в кризовий період. Цей принцип передбачає аналіз існуючих витрат і їх коригування з метою ефективнішого використання ресурсів. Оптимізація може стосуватися різних аспектів бізнесу, від виробничих процесів до адміністративних витрат.

Прикладні аспекти принципу оптимізації витрат розкриваються через такі напрямки, як ревізія поточних витрат, переговори з постачальниками автоматизація процесів і раціоналізація операцій. Перший крок в оптимізації – це детальний огляд усіх витрат компанії для ідентифікації неефективних або зайвих витрат. Ревізія включає

аналіз витрат на постачання, утилізацію ресурсів, витрати на обслуговування техніки, та інші оперативні витрати. Наступним напрямком є ревізія умов договорів з постачальниками та пошук можливостей для переговорів щодо зниження цін або кращих умов постачання. Зменшенню витрат на робочу силу та підвищенню продуктивності сприяє впровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних задач.

Важливість принципу стрес-тестування систем розкривається у контексті перевірки стійкості бізнес-систем до нестандартних умов. Дотримання цього принципу допомагає вибудувати підсистему збору даних щодо реагування підприємства на різкі зміни в умовах ринку або інші кризові сценарії. Принцип стрес-тестування розкривається крізь призму визначення ключових ризиків, моделювання кризових сценаріїв, розробку планів реагування та регулярне оновлення тестів.

Принцип підтримки співробітників в умовах воєнного стану або інших кризових періодів зосереджується на забезпеченні комплексної допомоги персоналу, який може зазнавати психологічного та фінансового тиску через зовнішні обставини. Ефективна підтримка співробітників сприяє підтриманню продуктивності та зниженню текучки кадрів.

Ключові аспекти підтримки співробітників включають наступні стратегії: психологічна допомога; фінансова підтримка; медична допомога.

Гнучкі умови праці дозволяють співробітникам ефективніше адаптуватися до змінених умов життя та праці, які можуть бути викликані кризовими обставинами. Як доводить практика, цей принцип набуває особливої важливості в умовах воєнного стану, коли нормальний робочий режим стає неможливим через зовнішні події.

Ключові стратегії гнучких умов праці полягають у впровадженні: дистанційної роботи, гнучкого графіку, змінні графіки.

Принцип етики та цінностей в стратегічному управлінні відображає важливість корпоративних цінностей та етичних стандартів, які формують культуру підприємства і визначають його взаємодію з клієнтами, партнерами та суспільством в цілому. Ключові стратегії за цим напрямком включають: формулювання ясної місії та цінностей, інтеграція цінностей у повсякденну діяльність, соціальна відповідальність, навчання та розвиток.

Принцип внутрішньої комунікації відіграє важливу роль в підтримці чесного та відкритого діалогу між усіма рівнями управління та співробітниками, що є ключем до зниження внутрішньої напруженості та невизначеності, посилення стійкості в умовах воєнного стану. Забезпечення ефективної внутрішньої комунікації передбачає: регулярні зустрічі та звіти, канали зворотного зв'язку, прозорість у прийнятті рішень, кризова комунікація.

Принцип інвестицій у кібербезпеку набуває особливої важливості в умовах посилення кіберзагроз, особливо в період воєнних конфліктів чи інших кризових ситуацій, коли ризик кібератак значно зростає. У ІТ, як доводять кейси з витоками даних і кібератаками, особливо з боку кібер-терористів рф, для збереження довіри клієнтів і бізнес-стабільності критичною умовою є забезпечення надійного захисту корпоративних даних та інформаційних систем. Цей принцип інтегрує наступні стратегії: оновлення та удосконалення інфраструктури безпеки, навчання персоналу, резервне копіювання даних, розробка відновлювальних планів.

Принцип розвитку інновацій зосереджується на стимулюванні та підтримці розробки нових технологічних рішень, скерованих на підвищення ефективності роботи компанії, особливо в умовах, коли традиційні підходи обмежені воєнним станом чи іншими зовнішніми чинниками. Ключові аспекти принципу розвитку інновацій розкриваються через: інвестиції у дослідження та розвиток, співпрацю з науковими

інституціями та стартапами, фокус на модульні та адаптивні технології, залучення співробітників до інновацій.

Висновки

Застосування принципу гнучкості управління дозволяє ІТ-компаніям не тільки виживати в умовах невизначеності, але й використовувати зміни як можливість для інновацій та зміцнення ринкових позицій. Важливо, щоб керівництво компанії постійно працювало над підвищенням адаптивності своїх управлінських структур, щоб максимально ефективно реагувати на динамічні зміни в зовнішньому середовищі. Застосування принципів групи «Зовнішні взаємодії» дозволяє ІТ-підприємствам не тільки ефективно реагувати на кризові ситуації, але й підтримувати позитивний імідж і довіру з боку клієнтів та партнерів, а також забезпечувати законну та прозору діяльність в умовах воєнного стану.

Застосування принципів категорії «Кадрова політика» не тільки допомагає підтримати стабільність і продуктивність співробітників в складних умовах, але й сприяє підтримці позитивного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця. У такий спосіб відбувається зміцнення корпоративної культури, залученості та лояльності персоналу і загалом підвищується корпоративна стійкість.

Ефективне застосування принципів групи «Корпоративна культура» не тільки сприяє підтримці здорової корпоративної культури та залученості співробітників, але й допомагає підприємству ефективніше впоратися з викликами кризового періоду, зберігати стабільність і репутацію на ринку.

Впровадження принципів категорії «Технологічні інновації» дозволяє підприємствам не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити стійкість до зовнішніх викликів, підвищити конкурентоспроможність і створити основу для довгострокового розвитку.

Список використаної літератури

1. Oliynyk, L. V., & Kuznietsova, A. P. (2018). Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління, (3 (31)), 118-126. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/download>
2. Побігун, С. (2015). Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник, (1), 101-108. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/gev_2015_1_15.pdf
3. Бруханський, Р. (2014). Варіанти взаємодії облікового забезпечення різних рівнів управління підприємством: стратегічний аспект. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (2), 13-16. <http://ibo.tneu.edu.ua/index.php/ibo/article/download/81/81>
4. Ігнат'єва, І. А. (2006). Методологічні основи стратегічного управління підприємством. https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13846/1/ignateva_ia.pdf
5. Богдан, Т. (2008). Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (104), 35-37.
6. Gulei, A. I., Yazlyuk, B. O., & Gulei, S. A. (2019). Формування нової цифрової ери на межі реального та віртуального соціально-економічного простору

- взаємодії. Український журнал прикладної економіки, 3(2), 17-26.
<http://ujae.tneu.edu.ua/index.php/ujae/article/download/254/249>
7. Бруханський, Р. (2014). Варіанти взаємодії облікового забезпечення різних рівнів управління підприємством: стратегічний аспект. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (2), 13-16.
<http://ibo.tneu.edu.ua/index.php/ibo/article/download/81/81>
 8. Хрущ, Н. А., Корпан, О. С., & Желіховська, М. В. (2010). Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. ВІСНИК, 141.
 9. Пуцентейло, П. Р., & Гуменюк, О. О. (2016). Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством.
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3490/1/InnEko_3-4_2016_196-205.pdf