

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ЄВТУШЕНКО В. А., ЛЯШЕВСЬКА В. І., ЧУПРИНЮК Ю. В.

УДК 339.92  
JEL: L24; F10; F29

### Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У статті розкрито сучасні особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства, які враховують сьогоденне нестабільне зовнішнє середовище, його новизну та складність. Стратегічне планування визначено як важливий елемент системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Для довгострокового існування підприємства на міжнародному ринку встановлено базові завдання, розглянуто передумови запровадження ЗЕД на підприємстві та його переходу до стратегічного планування. На основі аналізу наукових праць вітчизняних науковців розроблено структуру та етапи процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. З метою забезпечення ефективної діяльності системи стратегічного планування ЗЕД на підприємстві за одержаними результатами розробки етапів встановлено ряд вимог відповідно до його особливостей. Задля успішного здійснення стратегічного планування ЗЕД визначено й охарактеризовано принципи його реалізації. Проаналізувавши процес стратегічного планування ЗЕД, сформульовано види управлінської діяльності. У підсумку виділено обов'язкові критерії стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність, управління, стратегія, підприємство.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>

**Рис.:** 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Євтушенко Вікторія Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [v.a.evtushenko@karazin.ua](mailto:v.a.evtushenko@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

**Ляшевська Вікторія Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [v.i.liashevsk@gmail.com](mailto:v.i.liashevsk@gmail.com)

**Чупринюк Юлія Владиславівна** – студентка економічного факультету, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [julya151213@gmail.com](mailto:julya151213@gmail.com)

УДК 339.92  
JEL: L24; F10; F29

### Євтушенко В. А., Ляшевская В. И., Чупринюк Ю. В. Исследование и совершенствование стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия

В статье раскрыты современные особенности осуществления стратегического планирования внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия, учитывая сегодняшнюю нестабильную внешнюю среду, ее новизну и сложность. Стратегическое планирование определено как важный элемент системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Для долгосрочного существования предприятия на международном рынке установлены базовые задачи, рассмотрены предпосылки внедрения ВЭД на предприятии и его перехода к стратегическому планированию. На основе анализа научных работ отечественных ученых разработаны структура и этапы процесса стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия. С целью обеспечения эффективной деятельности системы стратегического планирования ВЭД на предприятии по полученным результатам разработки этапов установлен ряд требований в соответствии с его особенностями. Для успешного осуществления стратегического планирования ВЭД определены и охарактеризованы принципы его реализации. Проанализирован процесс стратегического планирования ВЭД, сформулированы виды управленческой деятельности. В итоге выделены обязательные критерии стратегического планирования внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, внешнеэкономическая деятельность, управление, стратегия, предприятие.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

**Євтушенко Вікторія Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедрою маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [v.a.evtushenko@karazin.ua](mailto:v.a.evtushenko@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

**Ляшевська Вікторія Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [v.i.liashevsk@gmail.com](mailto:v.i.liashevsk@gmail.com)

**Чупринюк Юлія Владиславівна** – студентка економічного факультету, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [julya151213@gmail.com](mailto:julya151213@gmail.com)

UDC 339.92

JEL: L24; F10; F29

**Yevtushenko V. A., Liashevskaya V. I., Chupryniuk Yu. V. Researching and Improving the Strategic Planning of the Foreign Economic Activity of Enterprise**  
 The article covers the modern features of the implementation of strategic planning of the foreign economic activity (FEA) of enterprise, taking into account the current unstable external environment, its novelty and complexity. Strategic planning is defined as an important element of the enterprise's system of the external economic activity management. For the long-term existence of enterprise on the international market, the basic objectives are set, the prerequisites for the introduction of the FEA in the enterprise and its transition to strategic planning are considered. Based on an analysis of the scientific works of domestic scholars, the structure and stages of the strategic planning process for the enterprise's foreign economic activities are developed. In order to ensure the efficient operation of the system of strategic planning of the FEA in the enterprise, based on the obtained results of the development of stages, a number of requirements in accordance with its features are determined. In order to successfully implement strategic planning of the FEA, the principles for its implementation are defined and characterized. The process of strategic planning of the FEA is analyzed, types of management activities are formulated. As a result, mandatory criteria for the strategic planning of foreign economic activity are allocated.

**Keywords:** strategic planning, foreign economic activity, management, strategy, enterprise.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Yevtushenko Viktoriia A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** v.a.evtushenko@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

**Liashevskaya Viktoriia I.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** v.i.liashevskaya@gmail.com

**Chupryniuk Yuliia V.** – Student of the Faculty of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** julya151213@gmail.com

Сучасне становище світової економіки є складним і нестабільним, а темпи змін на ньому часто випереджають реакцію підприємства, що викликає труднощі ведення бізнесу. Стратегічне планування є актуальним питанням і стає необхідним за таких умов, але для більшості українських підприємств є досить новим явищем. Здійснення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності сприяє економічному зростанню та підвищенню ефективності розвитку підприємства. Успіх його здійснення визначається тим, наскільки підприємство вдало пристосовується до економічного, політичного, соціального та інших напрямків середовища іноземних ринків.

Дослідження процесу стратегічного планування та особливостей його здійснення висвітлено у працях таких вітчизняних науковців: Ж. Г. Чухлата, Л. Ю. Сагер, В. В. Зарубіна, Д. С. Балас, Н. А. Крахмальова, Ю. М. Уткіна, О. Г. Тупікова, Д. В. Орлова, О. В. Долгальова, В. П. Аріков, Г. О. Становихіна, М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання стратегічного планування в напрямку зовнішньоекономічної діяльності, що потребує глибокого та всебічного аналізу.

Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, визначення його особливостей і розробка етапів його здійснення в сучасних умовах.

Коли підприємство досягає рівня максимального збуту, а значить, і максимально можливого прибутку на внутрішньому ринку, займає лідируючі або міцні позиції на ньому, керуюча ланка розглядає ва-

ріанти виходу на зовнішні ринки. Незнання нового середовища потребує розробки стратегічного плану, який буде враховувати такі елементи ринку, як нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність та ін. Перед управлінням постає завдання визначення стратегій та розробки плану для завоювання частки іноземних ринків та укріплення на них своїх позицій.

На початковому етапі функціонування підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності перед ним стоїть низка завдань (рис. 1) для забезпечення довгострокового існування на міжнародному ринку як успішної конкурентоспроможної фірми.

У процесі управління постає головне завдання – планування діяльності підприємства на майбутнє, яке повинно враховувати всі можливі напрямки розвитку тих чи інших подій. Враховуючи сьогоднішню нестабільну ситуацію зовнішнього середовища, його новизну та складність, сучасні підприємства здійснюють свою діяльність на основі стратегічного планування, яке за своїм характером є багаторівневим, складним і містить велику кількість управлінських рішень для своєчасної адаптації внутрішньої структури до змін ззовні. Зовнішньоекономічна діяльність потребує більш детального стратегічного планування, оскільки кожний ринок має свої відмінності та нюанси, які залежать від місцевості, де він знаходиться, інших суб'єктів ринку та законів, які там діють.

Формування вдалої стратегії потребує детального аналізу фінансового стану підприємства та його можливостей у майбутньому, ефективності функціонування виробництва та рівня інноваційного технічного і технологічного забезпечення, високого



**Рис. 1. Базові задачі підприємства для довгострокового існування на міжнародному ринку**

Джерело: побудовано за [1].

професіоналізму та рівня кваліфікації персоналу, організаційної культури та гарного іміджу організації та, найголовніше, – врахування стану зовнішнього середовища для визначення правильного напрямку дій під час стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності [1].

Сучасні підприємства намагаються активно використовувати та вдосконалювати системи різних напрямків управлінської діяльності для підвищення довгострокової ефективності, тому створюють нові підрозділи, відділи або групи, які визначають довгострокові стратегії розвитку свого бізнесу та формують відповідні стратегічні системи. Стратегічний менеджмент допомагає отримувати значну перевагу серед конкурентів на ресурсних ринках, ринках споживачів та постачальників [2].

Стратегічне планування та управління є новим для більшості українських підприємств явище, яке стрімко набирає силу. Воно є необхідним при сучасній зміні економіки (її переходу до ринкової) та в нестабільних, складних умовах розвитку світової економіки. Темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у результаті чого зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Важливим у стратегічному управлінні є вміння розширити горизонти передбачуваності всіх можливих змін зовнішнього середовища та створення можливості своєчасної реакції підприємства на такі зміни на будь-якому ринку [3]. Отже, основна проблема, яка вимагає розробки більш складних і деталізованих систем стратегічного управління на підприємстві, – постійно зростаюча нестабільність (непередбачуваність, новизна, склад-

ність) зовнішнього середовища. Але існують й інші передумови переходу до стратегічного планування, які наведено на *рис. 2*.

На наш погляд, існування стратегії зовнішньоекономічної діяльності можливе за умови взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього – з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, зовнішнього – з можливістю конкурувати на зовнішніх ринках і займати стійку позицію.

Тому стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має вплив на систему управління підприємством у цілому: воно допомагає визначити проблеми, які можуть виникнути, та дати їм комплексне обґрунтування, на основі яких буде розроблятися стратегія розвитку підприємства на майбутній період. В основу стратегічного плану лягає аналіз перспектив розвитку підприємства. Спершу виявляються тенденції та чинники, що впливають на розвиток. Далі аналізуються конкурентні позиції, визначається рівень конкурентоспроможності власної продукції або послуг [3]. Отже, початком стратегічного планування є вибір стратегії на основі внутрішнього аналізу, можливостей матеріального-технічного та ресурсного забезпечення, можливих перспектив бізнесу та визначення пріоритетів розвитку.

Стратегічні плани відрізняються за кількістю етапів і змістом і залежать від ряду факторів: форми власності, характеру діяльності та розміру підприємства, його структури та системи управління, особливостей галузі. У цілому процес стратегічного планування й управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел та інтенсивну аналітичну роботу.



**Рис. 2. Передумови переходу до стратегічного планування**

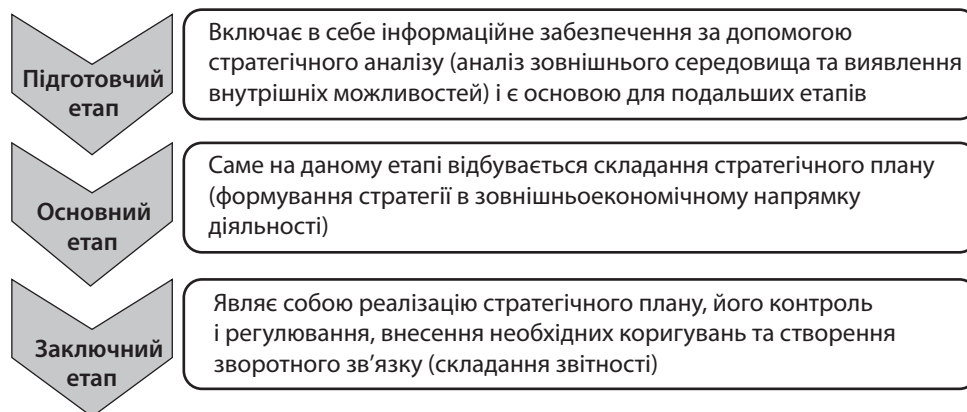
Джерело: побудовано за [2].

Процес стратегічного управління зовнішньо-економічної діяльності (ЗЕД), як і внутрішньофірмовий, можна поділити на три стадії, пов'язані між собою (рис. 3).

Слід зазначити, що стратегічне планування та стратегічне управління – різні процеси, які відрізняються широтою та місткістю. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?» [1]. Місце стратегіч-

ного планування в системі здійснення стратегічного управління наведено на рис. 4.

Науковці схематично представляють систему стратегічного управління по-різному, але стратегічне планування в цій системі займає основне місце; воно проводиться на основі сформульованої місії, визначених цілей і пріоритетів. На основі аналізу моделі стратегічного управління, наведеної М. П. Бутко та іншими дослідниками, нами було визначено етапи стратегічного управління ЗЕД (табл. 1).



**Рис. 3. Стадії процесу стратегічного управління ЗЕД**

Джерело: побудовано за [1].



Рис. 4. Місце стратегічного планування в системі здійснення стратегічного управління

Джерело: побудовано за [4].

Таблиця 1

#### Етапи стратегічного управління ЗЕД

№ з/п	Етап
1	Визначення місії, цілей розвитку сфери ЗЕД (формування перспективного напрямку виходу на нові зарубіжні ринки, збільшення та укріплення завойованих ринкових позицій)
2	Оцінка умов і чинників зовнішнього середовища, що впливають на ефективність планування економічного розвитку сфери ЗЕД (забезпечення інформацією про діяльність усіх суб'єктів міжнародних ринків)
3	Здійснення аналізу можливостей внутрішнього потенціалу виробництва (визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного забезпечення підприємства щодо формування та реалізації стратегії розвитку ЗЕД)
4	Формування стратегії та механізмів її реалізації в конкурентному середовищі міжнародного бізнесу (розробка стратегічного плану для досягнення місії в найефективніший спосіб)
5	Розробка альтернативних стратегічних планів (урахування всіх можливих відхилень від центрального плану для його використання в будь-який момент)
6	Оцінка та контроль результатів реалізації стратегічної програми (проводиться на основі розрахунків відхилення поточних показників від запланованих, після чого робиться необхідне коригування плану)

Джерело: складено за [5, с. 33].

Відповідно до особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можна сформулювати ряд вимог, при дотриманні яких підприємство забезпечить ефективну діяльність системи стратегічного планування [6]:

- ✦ висококваліфіковані працівники, які пов'язані зі стратегічним плануванням ЗЕД;
- ✦ система стратегічної інформації – збір та аналіз інформації, яка необхідна для ефективного плану ЗЕД;
- ✦ система мотивації персоналу для розробки та реалізації стратегії ЗЕД;
- ✦ спроможність керівників мислити стратегічно;

- ✦ система моніторингу та стратегічного контролю при реалізації стратегії ЗЕД;
- ✦ стратегічне планування має містити оперативне планування;
- ✦ принцип безперервності процесу стратегічного планування ЗЕД;
- ✦ використання сучасних методів і підходів при здійсненні стратегічного планування ЗЕД.

Реалізація стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можлива за умов дотримання принципів, які наведено в *табл. 2*.

Під час стратегічного планування ЗЕД управлінська діяльність включає в себе такі види діяльності [8]:

## Принципи реалізації стратегічного планування ЗЕД

Принцип	Характеристика
Цілевстановлення (цілеспрямованість)	Усі шляхи здійснення, зазначені в системі стратегічного планування, необхідно спрямовувати на досягнення стратегічних цілей
Багатоваріантність, альтернативність	Бути готовим реагувати на змінюване середовище за допомогою заздалегідь обґрунтованих і визначених альтернатив
Глобальність, системність, збалансованість	Бути орієнтованим на охоплення всіх аспектів ЗЕД та їх взаємозв'язок; розробляти не окремі рішення, а систему рішень у межах стратегічного планування; мати спрямованість на зміни як зовні, так і всередині підприємства
Послідовність	Стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку, включаючи досягнені результати та специфічні особливості різних процесів і явищ
Безперервність	Оскільки стратегічне планування ЗЕД є складним процесом, то будь-яка зупинка потребує повернення до початкового етапу
Обґрунтованість (наукова та методична)	Розробка стратегічних планів потребує науково-методичних підходів, які враховують параметри зовнішнього та внутрішнього середовища
Реалістичність, досяжність	Особливості функціонування та можливості досягнення певних орієнтирів для кожного підприємства є фундаментом для розробки стратегічних планів ЗЕД
Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	Урахування можливих характерних змін з можливістю адекватної на них реакції та адаптації
Ефективність і соціальна орієнтованість	З одного боку, перевищувати рівень своїх витрат, а з іншого – брати участь у вирішенні суспільних проблем
Кількісна й якісна визначеність	Стратегічне планування має давати певні орієнтири для визначення контрольних точок, але не може звестися тільки до кількісних показників, забуваючи про здійснення потрібних процесів
Довгостроковість	Бути орієнтованим на вирішення складних проблем, які виникатимуть у довгостроковій перспективі, тому що такі проблеми потребують складних, послідовних і обґрунтованих заходів

Джерело: складено за [7].

- ✦ вибір напрямків розвитку (реорганізації) зовнішньоекономічної діяльності;
- ✦ економічне обґрунтування доцільності складених проєктів розвитку (реорганізації) системи зовнішньоекономічної діяльності;
- ✦ розподіл ресурсів між перспективними, поточними та плановими складовими міжнародного менеджменту;
- ✦ встановлення джерел і послідовності фінансування, прогнозування фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи обсяги прибутку;
- ✦ встановлення вимог до кваліфікації персоналу на підприємстві, які задіяні в стратегічному плануванні.

Тому стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності повинне передбачати гнучкість і динамічність, вміння швидко і без утруднень реагувати на проявлені зміни або загрози зовнішнього середовища, пристосовуючись до нового ринкового положення. У разі довгострокового функціонування на міжнародних ринках підприємствам необхідно

аналізувати стан зовнішнього середовища та його суб'єктів на постійній безперервній основі. Слід зазначити, що етап аналізу повинен виконуватися не тільки на початку, а й впродовж усього стратегічного планування, що дасть змогу знизити можливість виникнення складних нерозв'язуваних завдань.

Стратегії ЗЕД, як правило, розробляються вищими ланками керівництва, які збігаються з цілями підприємства. Бачення компанії акцентуються на тих принципах діяльності, які забезпечують здійснення місії. Якщо формування стратегії охоплює вище керівництво, то її реалізація – підприємство в цілому.

### ВИСНОВКИ

Стратегічне планування є основним етапом у стратегічному управлінні, тому включає в себе багаторівневу, складну діяльність і велику кількість управлінських рішень. Підсумовуючи, можна виділити такі обов'язкові критерії, які повинен містити стратегічний план зовнішньоекономічної діяльності:

- ✦ план має бути підкріплений масштабними дослідженнями та фактичними даними. Для

ефективного конкурування в сучасному світі бізнесу потрібно здійснення збору та детальний аналіз інформації про галузь, становище зовнішніх ринків, конкуренцію на них та інші фактори, що впливають на ведення міжнародної підприємницької діяльності;

- ✦ план повинен формувати визначеність діяльності підприємства та його індивідуальність;
- ✦ загальний стратегічний план треба розглядати як довготривалий проект, який завжди має бути гнучким, залишатися цілісним протягом всього періоду, враховуючи, що динаміка середовища потребує постійних коригувань.

**Н**айголовніше, що потрібно враховувати при стратегічному плануванні зовнішньоекономічної діяльності, – це взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього – з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, зовнішнього – з можливістю конкурувати на зовнішніх ринках і займати стійку позицію. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978
2. Сагер Л. Ю., Зарубіна В. В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3146>
3. Балас Д. С., Крахмальова Н. А. Стратегічне планування на підприємстві готельного господарства // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали Третьої всеукр. наук. Інтернет-конф. (м. Київ, 6 грудня 2018 р.). Київ: КНУТД, 2018. С. 24–28.
4. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101. URL: <http://vetp.kart.edu.ua/images/arhiv/2018/64/15.pdf>
5. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 376 с.
6. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3. С. 72–76. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/3-2018-13/12.pdf>
7. Аріков В. П. Формування нових підходів щодо планування зовнішньоекономічних операцій підприємства // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. С. 19–25.
8. Уткіна Ю. М., Становихіна Г. О. Стратегічне планування логістичної діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 199–208. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i60.123182

#### REFERENCES

- Arikov, V. P. "Formuvannya novykh pidkhodiv shchodo planuvannya zovnishnyoekonomichnykh operatsii pidpriemstva" [Formation of New Approaches to Planning Foreign Economic Operations of the Enterprise]. In *Menedzhment XXI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnologii*, part 2, 19-25. Vinnytsia: Tsentri pidhotovky naukovykh ta navchalno-metodychnykh vydan VTEI KNTEU, 2019.
- Balas, D. S., and Krakhmalyova, N. A. "Stratehichne planuvannya na pidpriemstvi hotelnoho hospodarstva" [Strategic Planning at the Hotel Industry]. *Osvitnyo-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy»*. Kyiv: KNUUD, 2018. 24-28.
- Butko, M. P. et al. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2016.
- Chukhlata, Zh. H. "Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh" [Peculiarities of Strategic Management of the Enterprise in Modern Conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62 (2018): 362-367. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978
- Orlova, D. V., and Dolhalyova, O. V. "Protseste stratehichnoho planuvannya na pidpriemstvi" [Process of Strategic Planning at the Enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats DonNABA*. 2018. <https://donnaba.edu.ua/journal/images/3-2018-13/12.pdf>
- Saher, L. Yu., and Zarubina, V. V. "Stratehichne planuvannya diialnosti promyslovykh pidpriemstv na prykladi TOV «Impuls»" [Strategy Planning of Industrial Enterprises for Example of «Impuls»]. *Efektivna ekonomika*. 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3146>
- Utkina, Yu. M., and Stanovykhina, H. O. "Stratehichne planuvannya lohystychnoi diialnosti" [Strategic Planning of Logistics Activities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 60 (2017): 199-208. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i60.123182
- Utkina, Yu. M., and Tupikova, O. H. "Stratehichni napriamky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannya" [Strategic Directions of Increase of Efficiency of Activity of the Enterprises in Modern Conditions of Managing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. <http://vetp.kart.edu.ua/images/arhiv/2018/64/15.pdf>