

12. Shersh'n'ova, Z. (2004). *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management], 2nd ed. KNEU, Kyiv. 699 p. (in Ukr.).
13. Dykan', V. (2013). *Stratehichne upravlinnya* [Strategic Management]. Kyiv, 272 p. (in Ukr.).
14. Tompson, A. (2003). *Stratehicheskyy menedzhment: kontseptsii i sytuatsii dlia analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Vil'iams, Moskva, 924 p. (in Russ.).
15. Shekhovtseva, L. (2002). On some concepts of strategic management. *Management in Russia and abroad*, no. №6. Available at: <http://mevriz.ru/articles/2002/6/1054.html> (Accessed 5 Apr 2017) (in Russ.).
16. Raykovs'ka, I. (2015). Model of Contemporary Strategic Enterprise Management: Content and Components. *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences], no. 3, pp.106-119 (in Ukr.).
17. Ihnat'yeva, I. (2006). *Methodological bases of strategic enterprise management*. Abstract to PhD dissertation. National University of Kharkov Technologies, Kyiv, 38 p. (in Ukr.).



УДК: 338.45:005.21(477)

Ю. О. Швець, к.е.н., ст. викладач,

Л. М. Рудь,

Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ
ВПРОВАДЖЕННЯ**

Анотація

Головною ідеєю статті є огляд стану стратегічного планування економічного розвитку на промислових підприємствах та розробка підходів побудови планів, адаптованих під українську економіку. Проаналізовано існуючі підходи вчених до трактування поняття «стратегічне управління» та визначено його роль в ефективності діяльності промислових підприємств. Висвітлено основні завдання стратегічного планування економічного розвитку на промислових підприємствах. Визначено переваги та недоліки сучасного стану планування в Україні та необхідність його впровадження. Охарактеризовано діяльність ПАТ «Український графіт» у розрізі необхідності впровадження стратегічного планування. З'ясовано перелік конкурентів досліджуваного підприємства та виявлено нові напрями розвитку. Розкрито проблеми впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах та сформовано пропозиції щодо впровадження стратегії планування на підприємствах.

Ключові слова: економічний розвиток, ефективність діяльності, підприємство, прогнозування, стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління.

Ю. А. Швец, к.э.н., ст. преподаватель,

Л. Н. Рудь,

Запорожский национальный университет,

г. Запорожье

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация

Главной идеей статьи является обзор состояния стратегического планирования экономического развития на промышленных предприятия и разработка подходов построения планов, адаптированных под украинскую экономику. Проанализированы существующие подходы ученых к трактовке понятия «стратегическое управление» и определена его роль в эффективности деятельности промышленных предприятий. Освещены основные задачи стратегического планирования экономического развития на промышленных предприятиях. Определены преимущества и недостатки современного состояния планирования в Украине и необходимость его внедрения. Охарактеризована деятельность ОАО «Украинский графит» в разрезе необходимости внедрения стратегического планирования. Выявлено перечень конкурентов исследованного предприятия и выявлены новые направления развития. Раскрыты проблемы внедрения стратегического планирования на отечественных предприятиях и сформированы предложения по внедрению стратегии планирования на предприятиях.

Ключевые слова: экономическое развитие, эффективность деятельности, предприятие, прогнозирование, стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление.

Постановка проблеми. На сьогодні стратегічне планування економічного розвитку підприємства є досить актуальним, оскільки саме воно забезпечує стабільний розвиток діяльності підприємства. Дане питання є особливо гострим тому, що стан української економіки та країни в цілому не є стабільним. Важко планувати на довгий термін за таких умов, тому стратегічні плани повинні постійно корегуватись. Українські підприємства не мають достатнього досвіду для успішного планування, оскільки відсутній алгоритм складання та реалізації планів і необхідний інструментарій для цього. Планування вимагає значних затрат для підприємства, проте не дає бажаного результату, тому тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування на підприємстві досліджували вітчизняні та закордонні вчені, а саме: І. Ансофф, П. Друкер, В. Єфремов, В. Пономаренко, О. Ястремська. Необхідно зазначити, що єдиного підходу до планування не було розроблено. Дехто розглядає його як вид управлінської діяльності, що розробляє та аналізує перспективу і майбутній стан підприємства. Існує

думка, що планування – це процес розробки певних цілей підприємства, які повинні бути виконані за певний проміжок часу, та конкретних способів досягнення цих цілей [1, с. 273-278]. Такі вчені, як Г. М. Тарасюк та Л. І. Шваб виділяють три основні напрями планування, а саме: прогресивне; ретроградне; кругове.

Формулювання цілей статті. При написанні цієї статті ми поставили перед собою такі цілі: проаналізувати існуючі підходи вчених до трактування поняття «стратегічне управління»; розглянути стан стратегічного планування економічного розвитку промислового підприємства в Україні; визначити перелік проблем щодо впровадження стратегічного управління економічним розвитком; розробити підхід побудови планів, адаптованих під українську економіку; з'ясувати необхідність впровадження стратегічного управління економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування – це процес прийняття управлінських рішень щодо розробки стратегій підприємства, розподілу ресурсів, внутрішньої організації підприємства, адаптації до умов функціонування ринку та змін зовнішнього середовища. На нашу думку, стратегічне планування на підприємствах використовують як інструмент для підвищення економічного розвитку, оскільки воно допомагає розробити план розвитку підприємства, здатне покращити його економічні показники та ефективність діяльності [2, с. 406]. Іноземні підприємства ефективно використовують даний тип планування, але для України є доволі складним застосування даних інструментів планування без адаптації під ступінь розвитку підприємств, що обумовлено фінансово-економічною ситуацією України. Завдяки стратегічним цілям підприємство здатне прискорити темп розвитку діяльності, оптимізувати ресурси. Отже, стратегія розробляється на декілька років та має конкретизацію. Стратегія – це процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства, яких визначається на основі нових цілей підприємства. Треба відокремити такі поняття, як «стратегія» та «стратегічний план». Стратегія – це визначення головної цілі підприємства та допоміжних цілей, які дозволяють досягнути головну ціль, а стратегічний плані – це планування діяльності підприємства на основі цілей.

Відповідно, головним завданням стратегічного планування є розробка стратегій підприємства, які здатні реалізувати його місію та цілі з низьким рівнем ризику. Насправді не існує жодного функціонування підприємства без ризиків і тому на всіх рівнях розробки стратегічного планування потрібно передбачати можливі негативні зміни кон'юнктури ринку та зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Зазначене завдання

реалізується за допомогою комплексу стратегічних управлінських рішень [3, с. 49-58]. Метою стратегічного управління є розробка систему управлінських рішень в нестабільних умовах та різких змін середовища для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених ним цілей. Пропонуємо розглянути підходи до визначення поняття «стратегічне управління» у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»*

Підхід	Трактування
І. Ансофф [3, с. 49-58]	Стратегічне управління – це діяльність, яка передбачає розробку цілей і завдань підприємства та їх реалізацію з забезпеченням взаємовідносин між підприємством і зовнішнім середовищем.
О. С. Віханський [3, с. 49-58]	Стратегічне управління – це управління, яке використовує людський потенціал як основу підприємства та орієнтується на попит, реагує на зовнішнє середовище та своєчасно вносить зміни в діяльність підприємства для досягнення конкурентних переваг, що дає можливість підприємству досягати поставлених цілей.
П. Друкер [4, с. 110-114]	Стратегічне управління – це реалізація маркетингових методик з використанням інструментів зв'язків з зовнішнім середовищем.
Г. Мінцберг [3, с. 49-58]	Стратегічне управління – це структура управлінських рішень, яка є узгодженою, інтегрованою та послідовною.
І. М. Писаревський, О.М. Тищенко [2, с. 406]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.
Дж. Пірс, Р. Робертсон [3, с. 49-58]	Стратегічне управління – це комплекс управлінських рішень і дій, які формулюють стратегії та забезпечують їх виконання для досягнення поставлених цілей підприємства.
С. А. Попов [5]	Стратегічне управління – це складова менеджменту підприємства, що здійснює стратегічний аналіз, розвиток, реалізацію і контролює стратегії підприємства.
Дж. М. Хіггенс [6, с. 300-308]	Стратегічне управління – це процес управління з метою реалізації головної місії підприємства за допомогою взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.
А. Чандлер [3, с. 49-58]	Стратегічне управління – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
Л. С. Шеховцева [7, с. 99-104]	Стратегічне управління – це безперервний процес вибору і реалізації цілей та стратегій підприємства.

*Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 49-58].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Отже, можна прийти до висновків, що поняття «стратегічне управління» є багатограним та складно дати одне визначення. З представлених підходів, стратегічне управління є важливим для ефективної діяльності підприємства на ринку. Зазначимо, що вітчизняні підприємства почали використовувати системи і моделі управлінської діяльності з метою підвищення ефективності діяльності на довгий термін. Для розробки довгострокових планів розвитку підприємства та формування стратегічних систем створюються окремі спеціалізовані відділи та сектори. При використанні сучасних методів стратегічного планування підприємство здатне отримати перевагу перед конкурентами у боротьбі за частку на ринку, залученням споживачів та постачальників, ресурси. Планову діяльність підприємства характеризують принципи стратегічного планування, які допомагають покращити якість управлінських рішень на підприємстві та досягти мети. До них належать:

- встановлення певних цілей та їх реалізація;
- наявність декількох варіантів, а також альтернативність, завдяки цьому підприємство здатне реагувати на зміни в середовищі, перейшовши на передбачені альтернативні варіанти;
- системність, збалансованість і комплексність;
- послідовність (слід враховувати вже досягнуті результати та специфіку процесів під час виконання стратегічного плану);
- безперервність;
- наукова обґрунтованість;
- реалістичність стратегічних планів та можливість їх досягнення;
- ефективність та довгостроковість планів [2, с. 406].

Отже, процес стратегічного планування полягає в замкнутому безперервному циклі з прямим, тобто від стратегій до реалізації, і зворотним – від аналізу результатів до переробки плану зв'язками. При розробці системи планування підприємство обирає більш відповідну до ситуації схему. Основними процедурами стратегічного планування є: прогнозування; програмування; проектування.

Серед переваг стратегічного планування можна виділити такі: виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства; передбачення можливостей та загроз; врахування зазначених факторів при розробці цілей та стратегій підприємства; розробка рішень з прогнозування можливих наслідків.

Щодо проблем впровадження стратегічного управління економічним розвитком, то необхідно зазначити: методи стратегічного управління є не опрацьованими для практичного застосування; неузгодженість методів і

засобів, що використовуються при розробці управлінських рішень; невизначеність зовнішнього середовища, його постійна мінливість і непередбачуваність; обмеженість інформаційного забезпечення зовнішнього середовища; нерозвиненість інформаційної інфраструктури українського ринку; невідповідність вітчизняних керівників до економічних змін; відсутність кваліфікованих кадрів для здійснення управлінської діяльності; недостатній технологічний рівень розвитку держави [9]. Стратегічне управління вимагає вирішення перелічених проблем. Досвід розвинених країн світу показує необхідність його застосування для ефективної діяльності підприємства. На жаль, Україна демонструє відставання від розвитку світової практики щодо застосування стратегічного менеджменту в діяльності підприємства та, як наслідок, підприємства не використовують ефективні підходи стратегічного управління і планування [9].

Тому пропонуємо розглянути стратегічне планування на прикладі ПАТ «Український графіт», яке є провідним виробником в Україні графітованих електродів для електросталеплавильних, руднотермічних та інших видів електричних печей, а також має багато супровідної продукції. На сьогодні воно займає лідируючі місця серед конкурентів як в Україні, так і в країнах СНД та на світовому ринку, завдяки якості та широкому асортименту продукції, що виробляється на підприємстві. Головним конкурентом представленого підприємства є ТОВ «Завалівський графіт», який був заснований у 1934 р. Підприємство виготовляє понад 25 основних марок графіту з вмістом вуглецю від 85% до 100% [10]. Динаміка виробництва та реалізації основних видів продукції досліджуваного підприємства за останні три роки зображена на рис. 1-2.

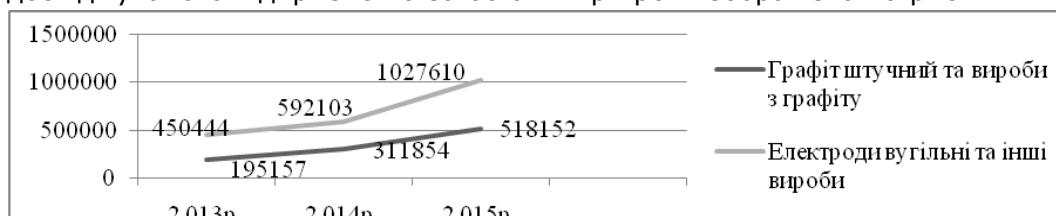


Рис. 1. Динаміка обсягу виробництва продукції ПАТ «Український графіт» [9]

З наведених рисунків ми бачимо, що за період 2013-2015 рр. підприємство ПАТ «Український графіт» збільшує обсяги реалізації та виробництва продукції та закріплюється на ринку промислової галузі. Такий ефект досягається завдяки успішній модернізації виробництва. Протягом останніх років підприємство впроваджує інноваційні технології та

модернізоване технологічне обладнання, розробляє нові види матеріалів і, як наслідок, розширює асортимент продукції, що виготовляється.

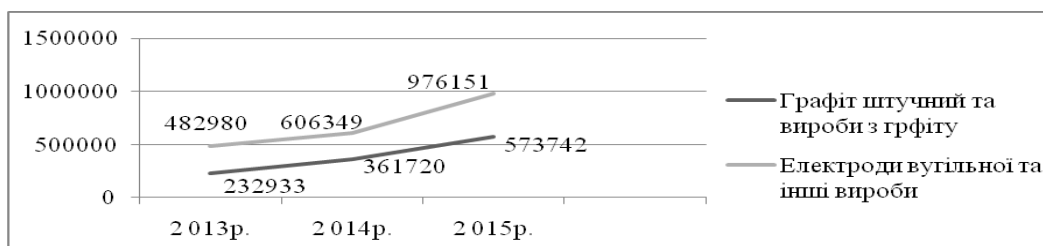


Рис. 2. Динаміка обсягу реалізації продукції ПАТ «Український графіт» [9]

Що ж до стратегічного планування на підприємстві ПАТ «Український графіт», то можна зазначити, що необхідно надалі удосконалювати якість та асортимент продукції шляхом розробки нових технологій. Також ми проаналізували ринок, на якому функціонує підприємство, та можемо зазначити, що графіт має попит у виробництві електромобілів та установок «зеленої» енергетики. На ринку електромобілів у 2015 р. відбувся різкий стрибок попиту на них, наприклад в Китаї попит зріс утричі (з 59000 авто до 189000 авто на рік), у Великобританії та Франції з 16500 авто до 28000 авто на рік. Отже, якщо зростання попиту збереже дану тенденцію, то до 2030 р. 30% власників машин матимуть саме екологічно чисті машини. На ринку спостерігається нестача якісних та потужних акумуляторів і батарей [10]. Таким чином, ми пропонуємо підприємству ПАТ «Український графіт» розглянути дані тенденції розвитку екологічно чистих машин та «зеленої» енергетики та розглянути можливість виходу на ринок поставок матеріалів та сировини для виготовлення акумуляторів і батарей. Динаміка цін на графіт зображена на рис. 3.



Рис. 3. Динаміка цін на кристалічний графіт*

*Джерело: Industrial Minerals/TRU Group) [10].

Ми спостерігаємо негативну динаміку цін на графіт у період 2010-2015 рр., отже підприємство ПАТ «Український графіт» має розробляти технології, які б допомогли знизити собівартість на продукцію, що виробляється.

Можна вийти на ринок установок альтернативної енергетики, оскільки дана галузь розвивається і, відповідно, зростає потреба в акумуляторах. За кордоном альтернативна енергетика швидко розвивається, наприклад, у 2016 р. в Марокко запустили найпотужнішу сонячну станцію у світі, а за підсумками 2015 р. в Європі введено рекордні потужності з вітряних електростанцій. В Україні також розвивається «зелена» енергетика, але не в таких темпах, тому підприємство має великі можливості при виході на цей ринок [10]. Отже, розробимо підхід до побудови планів, адаптований під діяльність підприємства:

1. Встановити головну ціль підприємства.

2. Провести маркетинговий аудит.

3. Провести SWOT-аналіз підприємства, який включає наступні етапи: розробка пропозицій; визначення цілей та стратегій маркетингової діяльності; оцінка результатів, що очікуються; визначення альтернатив.

4. Складання програми виконання планів.

5. Реалізація, оцінка та контроль виконання розроблених планів.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно розробляти нові підходи стратегічного планування, це допоможе швидше досягати цілей. Необхідно розробляти стратегію, яка б була здатна знизити витрати підприємства, покращити технологію виробництва, легко пристосовувалась до існуючої системи управління.

Необхідність впровадження стратегічного управління економічним розвитком пояснюється тим, що підприємство, яке має стратегію та використовує стратегічне управління, має більшу імовірність досягнення поставлених цілей і покращення своєї діяльності. Про це твердить світовий досвід, більшість успішних підприємств розробляють стратегію розвитку, це дозволяє підприємству отримувати прибуток не тільки в короткий проміжок часу, а і постійно в довгостроковій перспективі. Впровадження стратегічного управління економічним розвитком в Україні є необхідним для організації управління підприємствами, оскільки це підвищує готовність підприємств реагувати на раптові зміни зовнішнього середовища та сприятиме своєчасному розв'язанню поточних проблем.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Після аналізу існуючих підходів вчених до трактування поняття «стратегічне управління» стало зрозуміло, що стратегічне управління – це комплекс управлінських рішень і дій, які формулюють стратегії та забезпечують їх виконання для досягнення поставлених цілей підприємства. Кожне сучасне підприємство не може ефективно функціонувати без розробки і використання стратегії

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

економічного розвитку, оскільки вона здатна забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства, сформулювати місію та цілі, а також визначити напрям діяльності. Згідно з проведеними дослідженнями можна стверджувати, що за сучасних умов в Україні, підприємства повинні використовувати стратегічне планування, оскільки економіка країни є не стійкою та виникає необхідність в прогнозуванні та розробці переліку альтернативних варіантів. Виникає потреба в модернізації та диверсифікації продукції і розгляді можливостей виходу на нові ринки збуту. Саме тому підприємству необхідно займатись стратегічним плануванням.

Вітчизняним підприємствам важко його використовувати, оскільки мало досвіду в цій галузі, а користуватися іноземними моделями не має сенсу, оскільки вони не враховують всі аспекти стану України. Тому підприємствам варто розробляти свої методи планування, які адаптовані під країну, вважаємо, що це повинен бути системний підхід, який буде доповнюватись розробками поточних планів.

Отже, на сьогодні стратегічне планування потребує своєчасного аналізу та перевірки виконання плану, вчасна зміна плану на альтернативний варіант дозволить підприємству встояти на ринку під час кризових явищ або ж вийти на лідируючі позиції за умов розвитку.

Список використаних джерел:

1. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства / Д. О. Сомов // Бізнес Інформ. – 2015. – №4. – С. 273-278.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – [2-ге вид., перероб. і доповн.] – К. : Знання, 2010. – 406 с.
3. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління. – 2013. – №1. – С. 49-58.
4. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1. – С. 110-114.
5. Дончак Л. Г. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством / Л. Г. Дончак, О. М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 2.
6. Безгінова Л. І. Моделі стратегічного управління підприємством / Л. І. Безгінова, Л. Д. Забродська, С. А. Швед, О. Г. Яроцька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 2. – С. 300-308.
7. Кононова О. Є. Стан і тенденції розвитку стратегічного управління в Україні / О. Є. Кононова // Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 7(1). – С. 99-104.
8. Кузнецова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки / А. В. Кузнецова // Управління розвитком. – 2014. – №1. – С. 124-126.
9. Фінансова звітність та опис бізнесу ПАТ «Український графіт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/71315>.
10. Журнал Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1412778-zolota-zhila-iz-chim-ukrayina-vhodit-u-novu-technologichnu-eru>.

Yuliia Shvets, Candidate of Economic Sciences,
Lyudmyla Rud,
Zaporizhzhya National University,
Zaporizhzhya

ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIC PLANNING AT INDUSTRIAL ENTERPRISES: IMPLEMENTATION PROBLEMS AND NEED

Summary

The main idea of the article is an overview of the economic development strategic planning at industrial enterprises and construction plans to develop approaches adapted to the Ukrainian economy. Scientists analyzed existing approaches to interpretation of the term "strategic management" and its role in the efficiency of industrial enterprises. The basic task of economic development is strategic planning at industrial enterprises. The advantages and disadvantages of the current state of planning in Ukraine and the need for its implementation are under the consideration. The characteristic activity of PJSC «Ukrainian graphite» in the context of the need to implement strategic planning was investigated. It was shown competing among enterprise, researched and identified new areas of development. The problems of implementation strategic planning for domestic enterprises and generated proposals for the implementation of the strategy planning for businesses are offered.

Keywords: economic development, effectiveness of the enterprise, forecasting, strategy, strategic planning, strategic management.

References:

1. Somov, D.O. (2015). Strategic management system sustainable competitive advantage. *Biznes Inform [Business Inform]*, vol. 4, pp. 273-278 (in Ukr.).
2. Kindratska, G.I. (2010). *Strategichny`j menedzhment [Strategic Management]*, 2nd ed. Znannya, Kyiv, 406 p. (in Ukr.).
3. Harafonova, O.I. (2013). Strategic management: principles and approaches to the classification of strategies. *Chernigivs`ky`j naukovy`j chasopy`s Chernigivs`kogo derzhavnogo insty`tutu ekonomiky` i upravlinnya. Ser. 1: Ekonomika i upravlinnya [Scientific Journal Chernihiv Chernihiv State Institute of Economics and Management. Avg. 1: Economics and Management]*, vol.1, pp.49-58 (in Ukr.).
4. Havlovska, N.I., Rudnichenko, E.M. (2015). Strategic management: current aspects. *Nauka j ekonomika [Science and Economics]*, vol. 1, pp. 110-114 (in Ukr.).
5. Donchak, L.G., Tsihanovska O.N. (2016). Essence and improve strategic management. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi. Seriya: Ekonomichni nauky` [Economics. Management. Innovation. Series: Economics]*. vol. 2 (in Ukr.).
6. Bezhinova, L.I., Zabrodska, L.D., Swede, S.A., Yarotskiy, O.G. (2014). Models of strategic management. *Ekonomichna strategiya i perspekty`vy` rozvy`tku sfery` torgovli ta poslug [Economic strategy and prospects of trade and services]*, vol. 2, pp. 300-308 (in Ukr.).
7. Kononov, O.E. (2016). Status and trends of strategic management in Ukraine. *Visny`k Odes`kogo nacional`nogo universy`tetu. Ser.: Ekonomika [Bulletin of the Odessa National University. Avg.: Economy]*, vol. 21, no. 7 (1), pp. 99-104 (in Ukr.).
8. Kuznetsov, A.V. (2014). The use of strategic planning at the enterprise: advantages and disadvantages. *Upravlinnya rozvy`tkom [Development Management]*, vol. 1, pp. 124-126 (in Ukr.).
9. Official site of JSC «Ukrainian graphite». Available at: <http://ukrgrafit.zp.ua/uk/sotrudn>.
10. Forbes magazine. Available at: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1412778-zolota-zhila-iz-chim-ukrayina-vhodit-u-novu-tehnologichnu-eru>.

