

УДК 338.242:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-15>**Коптєва Г.М.,**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»***Koptieva Hanna,**PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Taxation,
*National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Коптєва Г.М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. У статті розглянуто теоретичні питання стратегічного планування економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності. Автором розроблено концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, що вирішує завдання кількісного і якісного оцінювання цілей та пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства і враховує вплив кожного з елементів моделі на кожному з її рівнів на кінцевий результат; формування й використання інформації, вмінь, навичок і досвіду управлінського персоналу, здатних зменшити або попередити негативні наслідки впливу загроз і небезпек під час оцінювання рівня економічної безпеки підприємства торгівлі. Запропонована модель інтегрує шість рівнів ієрархії, з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень уособлює множину можливих альтернатив забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо) та дає змогу найбільш повно репрезентувати декомпозицію структурних взаємозв'язків та взаємозалежностей економічної безпеки із загрозами і ризиками та альтернативними варіантами її забезпечення відповідно до означених цільових орієнтирів стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне планування, економічна безпека бізнес-процесів підприємства, ієрархічна модель, бізнес-процеси, складові частини економічної безпеки.

Коптєва А.Н. Стратегическое планирование как процесс обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов предприятия торговли. В статье рассмотрены теоретические вопросы стратегического планирования экономической безопасности предприятия в условиях неопределенности. Автором разработана концептуальная иерархическая модель стратегического планирования экономической безопасности бизнес-процессов предприятия торговли, которая решает задания количественного и качественного оценивания целей и приоритетов в обеспечении экономической безопасности бизнес-процессов предприятия и учитывает влияние каждого из элементов модели на каждом из ее уровней на конечный результат; формирования и использования информации, умений, навыков и опыта управленческого персонала, способных уменьшить или предупредить негативные последствия влияния угроз и опасностей при оценивании уровня экономической безопасности предприятия торговли. Предложенная модель интегрирует шесть уровней иерархии, из которых каждый последующий является детализацией и конкретизацией предыдущего, а ее самый низкий уровень олицетворяет множество возможных альтернатив обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов торгового предприятия (сценариев вероятного развития ситуации, вариантов стратегических решений и др.) и позволяет наиболее полно представить декомпозицию структурных взаимосвязей и взаимозависимостей экономической безопасности с угрозами и рисками и альтернативными вариантами ее обеспечения согласно указанным целевым ориентирам стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, экономическая безопасность бизнес-процессов предприятия, иерархическая модель, бизнес-процессы, составляющие экономической безопасности.

Koptieva Hanna. Strategic planning as a process of ensuring economic security of business processes of a trade enterprise. Theoretical issues of strategic planning of economic security of an enterprise in conditions of uncertainty are considered. The purpose of the article is to substantiate the importance of strategic planning aimed at ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise. The process of strategic planning in the system of economic security of business processes of the enterprise requires a deep understanding of the business processes of the trade enterprise, as well as the processes that occur in the external environment, high professional-

ism, flexibility and management skills. The author developed a conceptual hierarchical model of strategic planning of economic security of business processes of the enterprise that will enhance the effectiveness of strategic planning in the system of economic security of the enterprise through the ability to: 1) quantitative and qualitative assessment of goals and priorities in ensuring the economic security of business processes of the enterprise, taking into account the impact of each of the elements of the model at each of its levels on the final result; 2) formation and use of information, skills and experience of management personnel that can reduce or prevent the negative consequences of threats and hazards when assessing the level of economic security of a trade enterprise. The conceptual hierarchical model of strategic planning of economic security of business processes of a trade enterprise integrates six levels of hierarchy, of which each subsequent level is a detail and specification of the previous one, and its lowest level represents a set of possible alternatives for ensuring economic security of business processes of a trade enterprise (scenarios of probable development of the situation, strategic decision options, etc.) and allows you to most fully present the decomposition of structural relationships and interdependencies of economic security with threats and risks and alternative options for its provision in accordance with the specified strategic management targets. The prospect of further scientific research in the direction of strategic planning as a process of ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise is to develop a methodology for assessing the level of economic security of business processes of a trade enterprise, taking into account the main provisions of the proposed conceptual hierarchical model of strategic planning.

Key words: strategic planning, economic security of business processes of the enterprise, hierarchical model, business processes, components of economic security.

Постановка проблеми. Стратегічне планування у загальному розумінні розглядається як процес визначення головних цілей підприємства, ресурсів, необхідних для їхнього досягнення, та політики, спрямованої на придбання та ефективне використання цих ресурсів. Основною метою стратегічного планування є обґрунтування можливостей та шляхів ефективного функціонування й розвитку підприємства торгівлі на ринку в довгостроковій перспективі.

Хоча планування не може повністю усунути всі загрози й ризики у діяльності підприємства в невизначених умовах, воно може попереджати їх та протидіяти їм за допомогою ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, найважливішим компонентом яких є система стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначена проблематика з огляду на сучасний стан і тенденції розвитку суб'єктів господарювання є предметом пильної уваги наукової спільноти. Вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного планування економічної безпеки підприємств різних сфер економіки здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Захаров [1], О. Карпіщенко [2], З. Живко [3], Г. Домбровська, І. Геращенко [4], А. Ігнатюк, Н. Кумарова, А. Вітренко, Г. Коптева, О. Кузьменко, А. Дорошенко [5], Л. Квасній, О. Попівняк, О. Щербан [6], І. Гуніна, К. Щеглова [7], А. Жигунова, Н. Шевкунов, І. Логвінова, І. Кіслов, В. Шевченко [8], Т. Васильців, В. Волошин, О. Бойкевич, В. Каркавчук [9], О. Черевко [10]. Проте, незважаючи на вагомий внесок учених у цей напрям дослідження, не вирішеним залишається процес стратегічного планування забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розроблення моделі стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі та визначення етапів її забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес стратегічного планування в системі економічної безпеки бізнес-процесів підприємства вимагає глибокого розуміння самих бізнес-процесів підприємства торгівлі, а також процесів, які відбуваються у зовніш-

ньому середовищі, високого професіоналізму, гнучкості та управлінського мистецтва. Відповідальні за бізнес-процеси на підприємстві, які беруть участь у процесі стратегічного планування діяльності системи економічної безпеки підприємства, мають не просто виконувати регламентовані їм функції, а діяти творчо й бути готовими до зміни запланованих заходів, якщо цього вимагають обставини, та здатними з'єднати наявні знання з прогностичними [1, с. 166].

Отже, здатність менеджменту підприємства до швидкого реагування на різноманітні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища формується шляхом удосконалення наявного механізму стратегічного управління економічною безпекою бізнес-процесів підприємства або створення нового.

О. Карпіщенко [2, с. 13] визначає стратегічне планування як особливий вид планової діяльності, що полягає в розробленні стратегій, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, та швидку адаптацію до умов, що змінюються. З. Живко [3, с. 37] вважає, що якщо стратегія підприємства є визначенням його місця та ролі на ринку, а стратегія забезпечення бізнесу – це загальний, недеталізований план діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної мети з урахуванням чинників, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану.

На думку авторів [3, с. 35; 5, с. 8916], до передумов застосування стратегічного планування належать необхідність реагування на зміни умов функціонування підприємства; необхідність об'єднання різних сфер діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток відносин з підприємствами з використанням системи стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання з використанням системи стратегічного планування; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки

на підприємствах, які ними володіють; посилення конкуренції на ринку; розвиток теорії і практики стратегічного планування, що сприяють переходу від проб і помилок до наукових методів прогнозування й підготовки майбутнього; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Важливим елементом механізму управління економічною безпекою підприємства є стратегічне планування, яке здійснюється згідно з визначеними місією, інтересами й цілями підприємства у сфері забезпечення його економічної безпеки в динамічному бізнес-середовищі та сталого розвитку на майбутнє, а також потребує моделювання цього процесу на підставі системного та процесного підходів.

На думку Г. Домбровської, І. Геращенко [4, с. 214], послідовність здійснення стратегічного планування на підприємстві передбачає вжиття щонайменше трьох блоків заходів, таких як стратегічний аналіз, розроблення економічної стратегії та формування стратегічного плану. З точки зору багаторівневої системи автори розглядають процес стратегічного планування на основі тріади «прогноз – стратегія – план».

На думку О. Захарова [1, с. 166–167], процес планування у системі економічної безпеки підприємства складається з низки таких етапів, що впливають один з одного:

- 1) дослідження середовища;
- 2) встановлення бажаних напрямів, орієнтирів і цілей своєї діяльності щодо забезпечення економічної безпеки;
- 3) стратегічний аналіз реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків;
- 4) вибір однієї з альтернативних стратегій економічної безпеки;
- 5) підготовка остаточного стратегічного плану діяльності підприємства із забезпечення економічної безпеки;
- 6) тактичне й оперативне планування;
- 7) організація та вжиття заходів щодо забезпечення економічної безпеки.

Л. Квасній, О. Попівняк та О. Щербан [6, с. 50] вважають, що процес стратегічного планування відбувається в такій послідовності:

- 1) оцінювання перспектив і позицій підприємства на сегменті діяльності;
- 2) безпосередній вибір стратегії;
- 3) формулювання цільових завдань на короткотермінову й довготермінову перспективу.

Деякі автори виділяють чотири основні рівні стратегічного планування економічної безпеки [7, с. 17–19], такі як розроблення місії; аналіз середовища; процес вибору оптимальної стратегії підприємства; коригування найбільш важливих показників.

З проведеного аналізу сучасних наукових досліджень можна дійти висновку, що автори виділяють різну кількість етапів формування моделі стратегічного планування економічної безпеки та визначають різну послідовність їх виконання. Проте, на наш погляд, не всі етапи можна розглядати як елементи процесу. Авторська позиція полягає в тому, що ієрархічна природа запропонованої моделі стратегічного планування враховує потреби й можливості окремих бізнес-процесів, забезпечуючи узгоджену, виконувану стратегію на рівні підприємства.

У контексті дослідження пропонується концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі в умовах невизначеності (рис. 1).

Імплементация основних положень ієрархічної моделі стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі пов'язана з визначенням цілей і пріоритетів у її забезпеченні, обґрунтуванням рівнів ієрархії та складу елементів на кожному з них, встановленням та уточненням взаємозв'язків між елементами різних рівнів ієрархії (горизонтальних та вертикальних).

За такого підходу забезпечуються:

– можливість кількісного і якісного оцінювання цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що враховує вплив кожного з елементів моделі на кожному з її рівнів на кінцевий результат;

– формування й використання інформації, вмінь, навичок і досвіду управлінського персоналу, здатних зменшити або попередити негативні наслідки впливу загроз і небезпек під час оцінювання рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі інтегрує шість рівнів ієрархії, з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень уособлює множину можливих альтернатив забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо) та дає змогу найбільш повно репрезентувати декомпозицію структурних взаємозв'язків та взаємозалежностей економічної безпеки із загрозами і ризиками та альтернативними варіантами її забезпечення відповідно до означених цільових орієнтирів стратегічного управління.

Головна мета й пріоритети у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства визначаються на першому рівні ієрархії. Відповідальні за бізнес-процеси на підприємстві проводять дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, визначають та ідентифікують усі загрози та ризики для своєї діяльності, проводять збирання та оброблення інформації про процеси, що відбуваються в його зовнішньому й внутрішньому середовищі, оцінюють реальний стан підприємства та прогнозують майбутній сценарій розвитку. На цьому ж рівні формується сукупність взаємопов'язаних стратегічних завдань та інших управлінських рішень, що спрямовані на мінімізацію загроз функціонування й розвитку підприємства торгівлі до бажаного рівня безпеки. Підприємство встановлює бажані напрями, орієнтири, цілі та пріоритети своєї діяльності щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів.

На другому рівні формується концепція економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, яка інтегрує місію, цілі, принципи та методи забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства, а також має вигляд організаційного документа, яким закріплюються основні положення політики забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі на довгостроковий період. За допомогою концепції моделюються найімовірніші сценарії розвитку

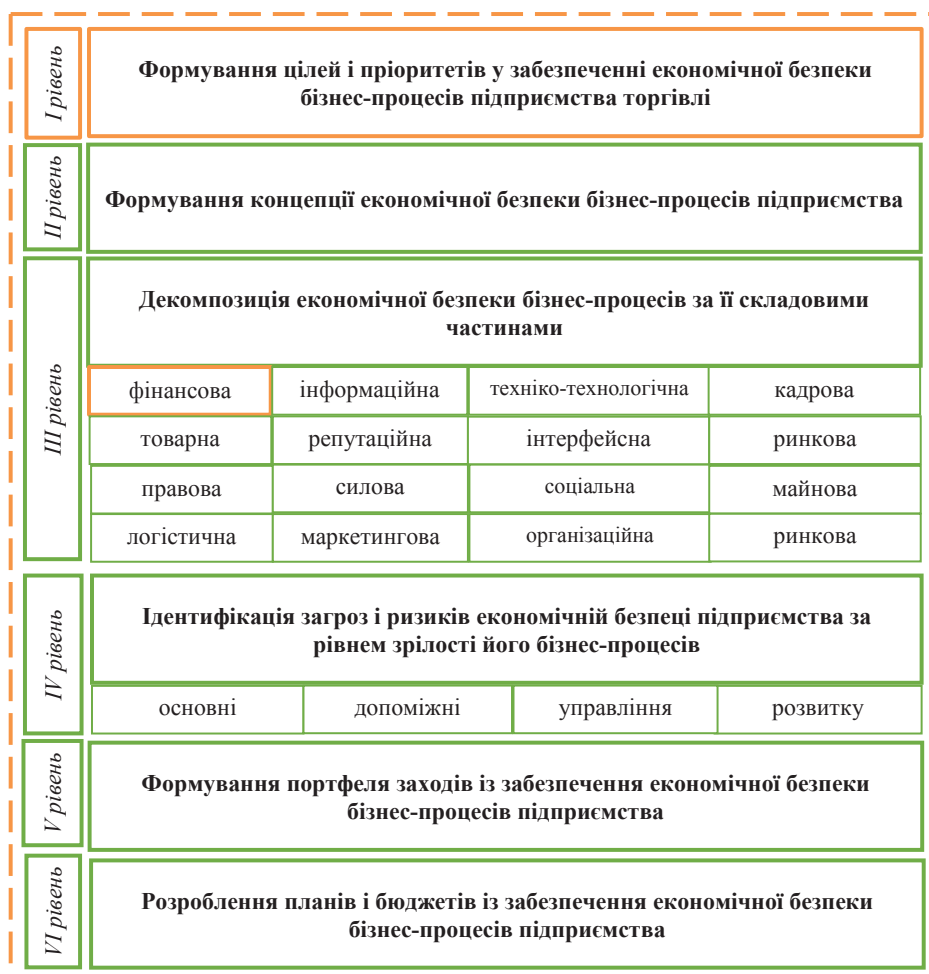


Рис. 1. Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

подій щодо забезпечення відповідного (бажаного) рівня економічної безпеки, який відповідає концепції його розвитку і можливостям щодо наявного ресурсного забезпечення й адекватної реакції на дію загрозливих чинників бізнес-середовища у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Визначаються відповідальні виконавці, які забезпечуватимуть, а також представлятимуть проекти стратегічних рішень, спрямованих на ліквідацію, нейтралізацію чи зменшення масштабів негативних наслідків їх впливу.

Оскільки одним із ціннісних результатів для торговельного підприємства є достатній рівень його економічної безпеки, то подальший вектор дослідження спрямовано на вивчення функціональних напрямів діяльності підприємства (складових частин економічної безпеки, зокрема фінансової, інтелектуальної та кадрової, техніко-технологічної, правової, маркетингової, продуктової, інформаційної, силової) на третьому етапі. Вважаємо, що виділення складових частин економічної безпеки може здійснюватися на підставі критеріальних ознак класифікації її видів з огляду на пріоритетність завдань забезпечення саморегуляції, скоординованості дій, спрямованих на розвиток підприємства як цілісної органічної системи, що інтегрує різні її сфери (фінансову, кадрову, маркетингову, інфор-

маційну, техніко-технологічну тощо), та сукупності наявних негативних чинників (загроз, ризиків, небезпек), а також на створення нових умов для функціонування системи на якісно новому рівні.

Пріоритетність участі кожної складової частини у формуванні архітектури економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі може бути виявлена експертним шляхом з використанням методу аналізу ієрархій. На підставі встановленої пріоритетності визначено склад компонентів економічної безпеки (фінансова, інформаційна, кадрова, ринкова, інтерфейсна, репутаційна, правова, силова тощо), які здійснюють активний вплив одна на одну та на економічну безпеку бізнес-процесів і підприємства загалом, що уможливило подальше оброблення та моделювання, а також сприяє підвищенню рівня узгодженості отриманих результатів. На цьому ж етапі пропонується досліджувати найважливіші фактори, що впливають на стан (рівень) певної складової частини економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

На четвертому рівні здійснюється ідентифікація загроз і ризиків економічній безпеці підприємства за рівнем зрілості його бізнес-процесів (основних, допоміжних, управління та розвитку). Для цього необхідно виокремлювати основні бізнес-процеси, що вплива-

ють на її забезпечення, здійснювати аналіз розподілу й використання у них ресурсів підприємства, розробляти заходи щодо досягнення цільового (бажаного) рівня економічної безпеки в умовах невизначеності та ризику. Дослідження довели, що більшість загрозливих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища має комплексний характер та одночасно впливає на декілька компонент економічної безпеки, що потребує вивчення, узгодження й чіткого підпорядкування пріоритетності їх впливу на кожну з них. Чинники впливу у динаміці можуть змінюватися, отже, слід своєчасно виявляти та відстежувати зміни характеру впливу, щоби досягти оперативності реагування та своєчасності корегування управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі в умовах невизначеності та ризику.

З урахуванням попередньо обґрунтованих положень на п'ятому рівні розробляються заходи із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. На цьому ж рівні ієрархії застосовується методичний інструментарій стратегічного планування.

На шостому рівні здійснюється декомпозиція стратегії на сукупність взаємопов'язаних планів і бюджетів із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, які спрямовані на ресурсне забезпечення реалізації відповідної стратегії в сучасних умовах. На цьому етапі процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

На думку авторів [8, с. 6], процес реалізації стратегічних планів господарюючого суб'єкта передбачає необхідність проведення оперативного оцінювання рівня економічної безпеки й поточного тактичного планування як логічного продовження процесу реалізації стратегії. Поточне планування процесу забезпечення економічної безпеки суб'єкта здійснюється з урахуванням формування й вибору декількох альтернативних сценаріїв ситуаційного розвитку та визначення порогових значень сукупного критерія економічної безпеки для кожного з них.

Задля найбільш ефективної реалізації вибраної стратегії безпеки на підприємстві, на думку авторів монографії [9, с. 224], доцільно розробити та впровадити систему планів, що охоплюють усі аспекти процесу стратегічного планування, включаючи цільову програму, стратегічний, тактичний, календарний та індивідуальний плани.

Погоджуємося з автором [10] у тому, що процес реалізації стратегічного плану передбачає не лише організацію реалізації стратегії, але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії, цілей і пріоритетів, якщо вони виявилися до певної міри неадекватними. Слід зауважити, що зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії, що свідчить про те, що й формування, й реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Таким чином, запропонована концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, на відміну від наявних, враховує особливості, пов'язані з функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямів діяльності підприємства (складових частин економічної безпеки підприємства) та в розрізі його бізнес-процесів, що дає змогу розробляти більш обґрунтовані, достовірні та адекватні реальні сценарії забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки.

Висновки. Розроблена концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства через можливість кількісного і якісного оцінювання цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що враховує вплив кожного з елементів моделі на кожному з її рівнів на кінцевий результат; формування й використання інформації, вмінь, навичок і досвіду управлінського персоналу, здатних зменшити або попередити негативні наслідки впливу загроз і небезпек під час оцінювання рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

Перспектива подальших наукових пошуків у напрямі стратегічного планування як процесу забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі полягає в розробленні методики оцінювання рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі з урахуванням основних положень запропонованої концептуальної ієрархічної моделі стратегічного планування.

Список використаних джерел:

1. Захаров О. Планування діяльності системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 1. С. 163–171.
2. Карпіщенко О., Ілляшенко К., Карпіщенко О. Стратегічне планування : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
3. Живко З. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 4. С. 32–38.
4. Домбровська Г., Геращенко І. Особливості стратегічного планування діяльності на підприємствах. *Коммунальное хозяйство городов*. 2008. № 85. С. 211–216.
5. Ignatyuk A., Khumarova N., Vitrenko A., Koptieva H., Kuzmenko O., Doroshenko A. Substantiation of the choice diversification strategy for ensuring the safety of the enterprise activity. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. Issue 4. P. 8916–8924.
6. Квасній Л., Попівняк О., Щербан О. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1(4). С. 48–53.
7. Гунина И., Щеглова К. Разработка системы стратегического управления экономической безопасностью предприятия. *Экономинфо*. 2019. Т. 16. № 1. С. 17–21.

8. Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., Shevchenko V. Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions. *E3S Web of Conferences*. 2020. 157, 04030. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/17/e3sconf_ktti2020_04030.pdf. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704030> (дата звернення: 01.08.2020).
9. Васильців Т., Волошин В., Бойкевич О., Каркавчук В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 388 с.
10. Черевко О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302> (дата звернення: 01.08.2020).

References:

1. Zakharov O. (2011) Planuvannya diialnosti systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Planning of the enterprise's economic security system] *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 1, pp. 163–171.
2. Karpishchenko O., Illiashenko K., Karpishchenko O. (2013) *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning]: navchalnyi posibnyk. Sumy: Sumskyi derzhavnyi unyversytet. (in Ukrainian)
3. Zhyvko Z. (2012) Stratehichne planuvannia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Strategic planning in the system of economic security of the enterprise]. *Problemy nauky*, no. 4, pp. 32–38.
4. Dombrovska H., Herashchenko I. (2008) Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia diialnosti na pidpriemstvakh [Features of strategic planning of activities at enterprises]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, no. 85, pp. 211–216.
5. Ignatyuk A., Khumarova N., Vitrenko A., Koptieva H., Kuzmenko O., Doroshenko A. (2019) Substantiation of the choice diversification strategy for ensuring the safety of the enterprise activity. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. Vol. 8. Issue 4. P. 8916–8924.
6. Kvasnii L., Popivniak O., Shcherban O. (2015) Stratehichne i taktychne planuvannia diialnosti pidpriemstva yak osnovni skladovi mekhanizmu zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic and tactical planning of the enterprise's activity as the main components of the mechanism for ensuring its economic security]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*, no. 1(4), pp. 48–53.
7. Gunina I., Shcheglova K. (2019) Razrabotka sistemy strategicheskogo upravleniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Development of a strategic management system for economic security of an enterprise]. *Ekonominfo*, vol. 16, no. 1, pp. 17–21.
8. Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., and Shevchenko V. (2020) Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions. *E3S Web of Conferences*. 157, 04030. Available at: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/17/e3sconf_ktti2020_04030.pdf. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704030> (accessed 01.08.2020).
9. Vasylytsiv T., Voloshyn V., Boikevych O., Karkavchuk V. (2012) Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia. Lviv: Liha-Pres, 388 s.
10. Cherevko O. (2014) Stratehichne upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302> (accessed 01.08.2020).