

УДК 005.52

Лизунова О.М., доцент, к.е.н., доцент кафедри менеджменту Індустріальний інститут ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті проблеми стратегічного управління енергетичною складовою підприємства. Проаналізовані поняття, категорії, умови та фактори підвищення результативності діяльності підприємств. В роботі порівнюються погляди зарубіжних і вітчизняних спеціалістів щодо формування енергетичної стратегії підприємства. Розкрита сутність енергетичного моніторингу. Досліджені основні аспекти стратегічного управління підприємствами. Виявлені основні підходи щодо дослідження цієї проблеми. Розглянуто питання стратегічного управління економічним потенціалом підприємства. В роботі відображені причини необхідності управління енергоефективністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянута ефективність діяльності підприємства з точки зору прибутковості. Проаналізовані фактори впливу на енергоспоживанням промислового підприємства. Досліджується сутність енергоспоживання у двох аспектах: енергоекономічному і соціально-економічному. Наводяться етапи розробки енергетичної стратегії підприємства. У статті розкриваються причини необхідності регулювання споживання енергоресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: енергетичні ресурси, потенціал підприємства, стратегія управління, споживання ресурсів, енергоефективність, енергоспоживання .

Рис., табл. не має., література – 8 джерел

Лизунова Е.Н.

ФОРМИРОВАНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены проблемы стратегического управления энергетической составляющей предприятия. Проанализированы понятие, категории, условия и факторы повышения результативности деятельности предприятий. В работе сравниваются взгляды зарубежных и отечественных специалистов относительно формирования энергетической стратегии предприятия. Раскрыта сущность энергетического мониторинга. Исследованы основные аспекты стратегического управления предприятиями. Выявлены основные подходы к исследованию этой проблемы. Рассмотрены вопросы стратегического управления экономическим потенциалом предприятия. В работе отражены причины необходимости управления энергоэффективностью предприятия в современных условиях хозяйствования. Рассмотрена эффективность деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Проанализированы факторы влияния на энергопотребление промышленного предприятия. Исследуется сущность энергопотребления в двух аспектах: энергоэкономическом и социально-экономическом. Приводятся этапы разработки энергетической стратегии предприятия. В статье раскрываются причины необходимости регулирования потребления энергоресурсов предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: энергетические ресурсы, потенциал предприятия, стратегия управления, потребления ресурсов, энергоэффективность, энергопотребление .

Lyzunova O.

THE FORMATION OF THE ENERGY STRATEGY OF AN ENTERPRISE

The article considers the issues of strategic management of the energy component of the enterprise. Analyzed the concept, the categories, conditions and factors of increasing the efficiency of enterprises. The paper compares the views of Ukrainian and foreign specialists on

the formation of the energy strategy of the enterprise. The essence of energy monitoring the basic aspects of strategic business management. Identified the main approaches to the study of this problem. Considers issues of strategic management of economic potential of the enterprise. The article reflects on the reasons to manage energy efficiency of the enterprise in modern conditions of managing. The efficiency of the enterprise activity from the point of view of profitability. Analyzed factors influencing energy consumption at industrial enterprises. Examines the nature of power consumption in two aspects: energoekonomichnostju and socio-economic. It details the stages of development of the energy strategy of the enterprise. The article elaborates on the reasons to regulate the energy consumption of the enterprise in modern conditions of managing.

Key words: energy resources, potential of the enterprise, management strategy, resource consumption, energy efficiency, energy consumption.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економічних відносин рівень управління енергетичною складовою на підприємствах не відповідає ринковим вимогам. Основний апарат управління не містить необхідного для кваліфікованого менеджменту інструментарію. Система управлінського обліку та звітності, яка застосовується на підприємствах, не відповідає динамічним умовам середовища, майже відсутні ефективні системи моніторингу та бюджетування.

Формулювання цілей статті. Досліджуючи погляди на управління енергоспоживанням підприємства, можна відзначити, що сьогодні склалися об'єктивні передумови для створення нової концепції енергоефективності й енергозбереження підприємств. Сучасна енергетична політика набуває нові риси, стимулює прогресивні структурні зрушення в реальному виробництві та впливає на енергоефективність діяльності. Обґрунтування необхідності нових аспектів керування енергоспоживанням як основи підвищення енергоефективності й енергозбереження на сучасному етапі розвитку економіки є дуже актуальним. Розгляд проблеми формування енергетичної стратегії підприємства – є метою статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічна основа стратегічного управління висвітлена у працях таких зарубіжних вчених, як Ансофф І., Аткинсон А., Грант Р., Дрюкер П., Ендрюс К., Ліандр Е., Манн Р., Майер Е., Мінцберг та інших. Теорія та методика стратегічного управління адаптована до використання у вітчизняній економіці у працях Амоші О., Андрієнка В., Білопольського М., Беляєвої І., Бланка І., Богачова С., Бочарова В., Віханського О., Гейця В., Глухова В., Гапоненка А., Довганя Л., Єфремова В., Шепеленко О. та інших. [1,2,3]

Проте, не зважаючи на велику кількість наукових робіт в даній сфері, залишаються недостатньо розробленими питання стратегічного управління енергетичною складовою підприємства. Відсутні системні дослідження питань ефективного стратегічного планування та контролю на підприємстві.

Згідно А. А. Томсону-Мл. і А. Дж. Стрикленду III [4] стратегія суб'єкта виробничо-господарської діяльності – набір методів конкуренції й організації бізнесу, спрямований на задоволення попиту клієнтів і досягнення організаційних цілей. У роботі відзначається, що з поняттям «стратегія» зв'язане поняття «бізнес-модель». Із цим слід погодитися й взяти за основу при формуванні стратегії підприємства, оскільки бізнес-модель підприємства відображає співвідношення «доходи – витрати – прибуток» з фактичними й планованими доходами від реалізації товарів, зі структурою витрат, одержанням прибутку й окупністю інвестицій. Бізнес-модель підприємства відображає економічну складову стратегії, оскільки вона призначено забезпечувати ефективність стратегії з погляду одержання прибутку. Тому, спираючись на роботу І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965 р.), у якій розглядається модель корпоративної

стратегії, заснований на допущенні, що мета підприємства полягає в максимізації довгострокового прибутку, можна припустити, що в якості робочої гіпотези бізнес-моделі буде співвідношення «доходи – витрати – прибуток», і в динаміці це буде відбуватися в такий спосіб: на першому місці будуть темпи зростання прибутку, на другому місці – темпи росту доходів, і замикає будуть темпи росту витрат, серед яких співвідношення енергетичних витрат стосовно прибутку й доходам буде займати певне місце, на підставі чого можна буде судити про енергоефективності й енергозбереженні в процесі реалізації енергетичної стратегії. Таким чином, це зв'язування співвідношень забезпечує реалізацію бізнес-стратегії й енергетичної стратегії підприємства, яку слід віднести до функціональної стратегії. [1]

Виклад основного матеріалу. Основою ринкового управління енергоспоживанням є планування, але при цьому центр ваги зміщується в бік стратегічного планування, обґрунтування пріоритетів енергетичної політики та найбільш важливих напрямків економічного розвитку. Планування повинно стати індикативним і виражатися у встановленні найбільш важливих показників для сталого функціонування підприємства, на які необхідно вийти за певний проміжок часу. Індикатори виступають як планові орієнтири енергоспоживання підприємства та можуть бути використані в якості інструментів управління. Сьогодні назріла необхідність розробки теоретико-методологічних підходів до формування стратегічного керування енергоспоживанням промислових підприємств у нових умовах господарювання для підвищення енергоефективності й енергоспоживання, оскільки ці питання не тільки становлять науковий інтерес, але й мають прикладне значення;

Стратегія енергоефективності підприємства – ключова функціональна стратегія, яка являє собою комплекс взаємозалежних заходів щодо вибору технології й організації виробництва продукції, що дозволяють забезпечити стійке енергоефективне споживання енергоресурсів підприємством на основі комбінації запланованих дій і рішень по адаптації підприємства до нової ситуації й можливостям одержання енергоефективних переваг і до нових умов зниження його енергоефективних позицій. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства втрачає зміст. [5]

Енергоспоживання в рамках підприємства - це процес, який розвивається в часі, має як статичні, так і динамічні характеристики. У зв'язку з цим треба чітко розрізняти процеси енергопостачання і енергоспоживання. Перший можна описувати статичними характеристиками, і при цьому процес може обмежувати або не обмежувати енергоспоживання, що буде приводити до певних виробничо-господарських результатів, другий – виключно динамічними характеристиками. Формально виробниче енергоспоживання має місце тільки тоді, коли виробляється продукція, виявляються виробничі послуги, але при цьому обов'язково необхідно співвідносити результат (продукцію, послуги) і витрати (енергоспоживання) і тим самим, оцінюючи енергоємність в часі і в залежності, як будуть співвідноситися витрати і результати, можна судити про динаміку енергоємності продукції та послуг: або вона знижується, або зростає, в залежності від складного комплексу об'єктивних обставин, тобто приріст (зниження) обсягу виробництва продукції, послуг і приріст (зниження) енергоспоживання. [6]

Енергоспоживання можна розглядати у двох аспектах:

1) енергоекономічний аспект полягає в представленні енергоспоживання в якості єдиного, що розвивається в часі процесу виробництва, передачі, транспортування, розподілу, споживання й енергозбереження енергоресурсів;

2) соціально-економічний аспект процесу енергоспоживання обумовлений енергоекономічними відносинами, які складаються між ефективністю енергетики та промисловими підприємствами з приводу виробництва, обміну, споживання й

енергозбереження енергоресурсів. Характер і форма цих відносин безпосередньо залежать від соціально-економічних умов зовнішнього середовища, в якій розвивається процес енергоспоживання виробництва.

З'єднання економіки енергоспоживання й організації виробництва на основі ринкових відносин можливе лише в рамках системного підходу до управління. Системна методологія енергетичного господарства підприємства з точки зору структури і функціонування об'єкта, де визначальну роль відіграють принципи взаємодії елементів системи, її адаптація до мінливих умов енергоспоживання, збереження цілісності системи та інше. Тому в цьому випадку енергетичне господарство підприємства виступає як відтворена цілісність, що забезпечує умови існування і виробничо-господарську діяльність підприємства, де енергоспоживання займає центральне місце.

Таким чином, дуже важливо зміна самого характеру управління енергоспоживанням і при цьому проблема повинна ставитися в площину нової ідеології управління, суть якої – забезпечення паливом і енергією енергетичного господарства на основі економічного, надійного, раціонального й екологічного енергоспоживання на тривалу перспективу.

Підприємству потрібні як довгострокові, так і короткострокові цілі, тому необхідні проміжні показники, за допомогою яких можна контролювати досягнення стратегічних цілей і ріст продуктивності праці. Стратегічні цілі потрібні для зміцнення конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

Реальна енергетична стратегія підприємства відрізняється від запланованої через зміни зовнішніх умов, тому одні елементи додаються, а від інших доводиться відмовлятися. У процесі реалізації стратегії постійно відкриваються нові стратегічні можливості, що вимагає коректування окремих елементів уже детально спланованої стратегії. Це – нові технології, маневри конкурентів, зміни купівельних потреб, незаплановане збільшення або зниження витрат, нові закономірності, уведення або скасування регулюючих заходів та ін. Тому енергетична стратегія повинна постійно коректуватися й удосконалюватися.

На великих підприємствах у прийнятті стратегічних рішень бере участь корпоративний менеджмент і оперативний менеджмент, тому в диверсифікованій компанії розробляються стратегії на чотирьох організаційних рівнях. Корпоративна стратегія розробляється на першому рівні (стратегія для всієї компанії). Бізнес-стратегія – на другому (для кожного напрямку діяльності компанії). Функціональна – на третьому організаційному рівні (для кожного функціонального підрозділу в напрямку діяльності). Операційна – на четвертому рівні [7].

При розробці корпоративної стратегії визначається енергетична політика підприємства, яка конкретизується на визначених організаційних рівнях. Підприємство повинне визначити пріоритети енергетичної політики, що є організаційно-методологічною проблемою, оскільки сьогодні не існує методичних підходів, що дозволяють кількісно оцінювати пріоритети й відбирати їх для реалізації на нижніх організаційних рівнях.

Стратегія енергоефективності й енергозбереження, є функціональною та в той же час взаємодіє з бізнес-стратегією через ключові функціональні стратегії – у кожній з них є елементи стратегії енергоефективності й енергозбереження. Так, наприклад, кадрова політика включає заходи щодо підготовки кадрів для роботи на новому обладнанні, що підвищує енергоефективність і енергозбереження. Фінансова стратегія забезпечує бюджетування цільової енергетичної програми й одержання більш дешевих кредитів для цих цілей.

На вироблення енергетичної стратегії підприємства впливає набір факторів, вплив яких разом із виробничою стратегією залежить від ситуації. Тому розробка стратегії

повинна починатися з оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Економічні, соціальні й правові фактори обмежують для підприємства вибір стратегічних дій. Перегляд енергетичної стратегії пов'язаний з новими ініціативами конкурентів, технологічними досягненнями, зміною співвідношення «ціна – витрати – прибуток». Розроблювачі стратегії повинні здійснювати моніторинг галузі й конкурентних умов [7].

На енергетичну стратегію підприємства впливають можливості й погрози зовнішнього середовища, тому вона повинна формуватися так, щоб можна було реалізувати ефективні можливості. Стратегія формується виходячи з наявних ресурсів, з урахуванням слабких сторін.

Для оцінки й визначення переваг енергетичної стратегії пропонується застосовувати три критерії [6,7]: «відповідність середовищу», «конкурентна перевага», «ефективність». Критерій «відповідність середовищу» припускає, що стратегія повинна відповідати умовам зовнішнього середовища: ринковим можливостям і погрозам, умовам розвитку галузі й конкуренції. Щоб стратегія приводила до досягнення бажаних результатів, вона повинна відповідати внутрішньої й зовнішньої середовищам і враховувати сильні й слабкі сторони суб'єкта підприємства й конкурентні можливості. Критерій «конкурентна перевага» забезпечує стабільна конкурентна перевага, і тим самим підвищується ефективність і віддача стратегії. Критерій «ефективність» підтверджується поліпшенням таких показників, як прибутковість і зміцнення конкурентної позиції компанії. Варіант стратегії з максимальними значеннями показників по всіх трьох критеріях буде самим перспективним. Для оцінки стратегії можна використовувати й інші, додаткові критерії: ступінь ризику, гнучкість, внутрішня погодженість складових. У зв'язку із цим виникає потреба в розробці одного інтегрального критерію. Тому необхідна методологія розробки такого показника, що припускає введення поняття «піраміда керування енергоефективністю підприємства».

Щоб зберегти конкурентоспроможність, підприємство повинне підтримувати витрати на рівні конкурентів, застосовуючи метод стратегічного аналізу витрат, що в черговий раз доводить, що співвідношення «доходи – витрати – прибуток» як бізнес-модель підприємства завжди перебуває в полі зору стратегічного менеджменту.

Стратегія енергоефективності й енергозбереження реалізується через такі стратегії конкуренції, як стратегія лідерства по витратах і стратегія оптимальних витрат, «хоча стратегічним завданням є не максимальне скорочення витрат..., а досягнення максимальної переваги по витратах над конкурентами». Підприємство – лідер по витратах має два способи одержання додаткового прибутку й збільшення її темпів росту. Перший спосіб – знизити ціни на товар за рахунок зниження витрат (у т.ч. енергетичних) і залучити більше покупців, чутливих до ціни. Задача полягає в тому, щоб утримати різницю в ціні в порівнянні з конкурентами в межах різниці по витратах, і тоді темпи зростання прибутку будуть рости від продажів кожної одиниці продукції, а також від росту обсягу продажів. Другий спосіб – знизити витрати (у т.ч. енергетичні), але не знижувати ціну й зберегти частку ринку, і тоді додатковий прибуток вийде за рахунок підвищення прибутку від продажу кожної одиниці продукції.

Однак проблема рівня витрат при підвищенні енергоефективності й енергозбереження є в кожній ланці стандартного ланцюжка цінностей підприємства і залежить від ключових факторів [7]. Серед них наступні:

- масштаб виробництва. Ефект масштабу виробництва впливає на будь-яка ланку ланцюжка цінності. Керування видами діяльності, де враховується ефект масштабу, є головним резервом скорочення витрат (і в т.ч. енергетичних).
- освіченість і нагромадження досвіду. Витрати на бізнес згодом знижуються за

рахунок нагромадження досвіду й підвищення кваліфікації. Скорочення витрат за рахунок освіченості – це результат глибоких процесів, а не просте підвищення кваліфікації й освоєння нової технології. Цей фактор недооцінюється при реалізації стратегії енергоефективності й енергозбереження на промисловому підприємстві, оскільки ця економія реалізується також ростом обсягу продукції, що випускається, підвищенням ефективності й удосконаленням організації праці, створенням технологічною продукції, заміною устаткування, що забезпечує скорочення часу складання. Ефект освіченості – це скорочення витрат за рахунок вивчення технологій конкурентів і т.п.

- придбання ключових ресурсів. Витрати в ланцюжку цінності підприємства залежать від витрат на придбання основних ресурсів: сировини, матеріалів, енергоресурсів.

- спільне використання устаткування й ресурсів. Різні перед-прийняття компанії можуть спільно користуватися загальними складськими площами й каналами поширення, послугами одного відділу обслуговування і т.п. Розподіл витрат на кілька видів виробничої діяльності реалізує економію на масштабі, скорочує час розробки нової технології, завантажує виробничі потужності.

- завантаження виробничих потужностей. Визначальним фактором зниження витрат для технологічного виробництва є ступінь завантаження виробничих потужностей. Підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей дозволяє розподілити витрати на більший обсяг продукції й забезпечує більш низьку енергоємність продукції, що випускається.

Стратегія оптимальних витрат вимагає від компанії можливості одночасного зниження витрат і диференціації товару, тому для успішної реалізації такої стратегії треба одночасно знижувати витрати й вносити додаткові характеристики в товар. Але якщо в компанії немає ресурсів і можливості, щоб провадити більш якісну продукцію при витратах менших, чим в конкурентів, то стратегія оптимальних витрат такої компанії не підходить.

Бізнес-модель підприємства пов'язана з економічною складовою стратегії, оскільки вона призначена для забезпечення ефективності стратегії з погляду одержання прибутку. У зв'язку із цим можливості реалізації бізнес-стратегії підвищуються, тому що енергоресурси і їх обсяги є визначальними обмеженнями при її реалізації; стратегія енергоефективності й енергозбереження взаємодіє з бізнес-стратегією через ключові функціональні стратегії.

Оскільки стратегія енергоефективності й енергозбереження підприємства реалізується в першу чергу через такі стратегії конкуренції, як стратегія лідерства по витратах і стратегія оптимальних витрат, те ці стратегії взаємозалежні й взаємообумовлені технологічною стратегією, яку слід розглядати як підхід, використовуваний підприємством у розробці, експлуатації й оцінці технологій. Стратегія підприємства відносно технологій є найважливішою складовою загальною стратегією підприємства в результаті того сильного впливу, який технологічні зміни виявляють на структуру галузі [8].

Ефективність управління енергоспоживанням підприємства повинна оцінюватися системою приватних показників, кожен з яких відображає якусь сторону виробничо-господарської діяльності підприємства

Формування паливно-енергетичного балансу підприємства відбувається під впливом безлічі факторів, які враховуються при управлінні енергоспоживанням підприємства.

Галузеві фактори можуть враховуватися в формі обмежень по енергетичним, трудовим, фінансовим ресурсам, вартісних оцінок ресурсів в даному регіоні,

нормативних параметрів впливу на природне середовище, а також у вигляді рангів з урахуванням пріоритетів окремих факторів.

Енергозберігаючі фактори вміщують у собі: енергоемність продукції, що випускається, послуги; матеріаломісткість продукції, що випускається, послуги; кваліфікація промислово-виробничого персоналу; якість продукції, що випускається; використання вторинних енергоресурсів; інші енергозберігаючі фактори.

Незважаючи на систематизацію факторів по сферах діяльності підприємства, важливо розуміти, що в основі ефективної енергетичної стратегії підприємства лежить індивідуальний набір факторів, які повинні бути в поле зору енергоменеджмента підприємства, оскільки згодом під впливом тих або інших факторів формується потенціал енергозбереження, який повинен бути вчасно реалізований для підвищення конкурентоспроможності й стійкого соціально-економічного розвитку підприємства, а якщо ні, то якщо буде відбуватися ріст потенціалу енергозбереження, те це буде свідчити про зниження ефективності керування енергоспоживанням промислового підприємства.

Підприємство повинне бути націлене на ті технології, які максимально стійко впливають на диференціацію або зниження витрат, а стратегія енергоефективності й енергозбереження повинна бути спрямована на посилення ефекту тих конкурентних переваг, на одержання яких орієнтована загальна стратегія підприємства.

Висновки. Наслідки невірної обраної енергетичної стратегії та тактичної діяльності підприємства в умовах високої конкурентної середовища стають критичними та загрожують його існуванню. Проте навіть досконало розроблене управління не може бути ефективно впроваджено без науково-обґрунтованого механізму його реалізації. Це потребує розробки спеціального інструментарію управління, здатного забезпечити ефективність підприємства.

Реальне поліпшення енергетичної ефективності повинне ґрунтуватися не тільки на технічних рішеннях, але і й на більш досконалому керуванні. Аналіз теорії формування стратегії розвитку підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- бізнес-модель підприємства пов'язана з економічною складовою стратегії, оскільки вона призначена для забезпечення ефективності стратегії з погляду одержання прибутку. У зв'язку із цим можливості реалізації бізнес-стратегії підвищуються, тому що енергоресурси і їх обсяги є визначальними обмеженнями при її реалізації; стратегія енергоефективності й енергозбереження взаємодіє з бізнес-стратегією через ключові функціональні стратегії – у кожній з них є елементи стратегії енергоефективності й енергозбереження;

- взаємодія бізнес-стратегії й енергетичної стратегії відбувається в рамках корпоративної стратегії підприємства, що створює необхідні передумови для формалізації зв'язування раціональних співвідношень «доходи – витрати – прибуток», тому необхідні співвідношення показників, за допомогою яких можна контролювати просування до стратегічних цілям, тим самим забезпечуючи «плаваючу» оптимізацію ключових показників бізнес-стратегії й енергетичної стратегії;

- оскільки промислові підприємства є відкритими економічними системами, орієнтованими на ринок, то вони змушені постійно адаптуватися до мінливих вимог учасників ринку, щоб поставлена мета була реалізована, виходить, результати їх функціонування зв'язані й взаємообумовлені через взаємодію бізнес-стратегії й енергетичної стратегії.

Управління процесами енергоспоживання в системі енергетичного господарства підприємства є стратегічним управлінням, яке повинно здійснюватися на ранньому та випереджаючому антикризовому управлінні, бо має справу з довгостроковими цілями, а тому йому притаманне формування механізмів довгострокової дії.

Ключова ідея стратегічного управління енергоспоживанням полягає в тому, щоб забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток підприємства. Це можливо тільки на основі реалізації бізнес-моделі енергоефективності, а також узгодження економічних інтересів з державними інтересами при здійсненні енергетичної політики підприємства.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Белопольська Т. В. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі [Текст]: монографія/ Т. В. Белопольська та ін. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2010. – 164 с.
3. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бихофф. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 144 с.
4. Стратегический менеджмент - Концепции и ситуации для анализа - А.А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III– М : Наука, 2009. – 346 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2011. – 227 с.
6. И.Д. Гайнуллин, А.В. Тарасов. Современный взгляд на понятие и сущность энергоэффективности и энергоемкости [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://mgutupenza.ru/mni/content/files/Gainyllin,%20Tarasov.pdf>
7. Ковалев А. В. Проблемы стратегического управления промышленными предприятиями в условиях глобальной экономической системы [Текст] / А. В. Ковалев // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – Маріуполь : ПДТУ, 2011. – Т. 1. –149с. .
8. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. — М. : Генезис, 2014. – 752 с.