

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*д.е.н., доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Побережець О.В.
аспірант кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Жисентаєв А.В.*

Пошук та вибір стратегії розвитку кожного суб'єкта господарювання є запорукою комерційного успіху протягом довгого періоду часу. Відсутність стратегії або її неспроможність, невміння передбачати зміну зовнішніх або внутрішніх факторів і своєчасно відреагувати на них може привести до кризового стану. Тому планування стратегії розглядається як важлива складова циклу управління, в рамках якої інноваційна діяльність та інноваційний менеджмент займають важливе місце.

Питанням стратегічного управління та планування, у тому числі в інноваційній діяльності суб'єктів господарювання, присвячено наукові праці великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких, як І. Ансофф, П. Друкер, Є.І Березовська, В.Л. Дикань, Н.Н. Жилін, А.А. Томпсон та інші.

Діяльність суб'єктів господарювання в умовах інтеграції та глобалізації вимагає всебічного перегляду практики управління. Серед цілей нової управлінської парадигми можна виділити саме досягнення стійкої конкурентної переваги. Відкритість національної

економіки, посилення конкуренції з боку зарубіжних виробників, з одного боку, та необхідність виходу на міжнародні ринки, з іншого, змушує суб'єктів господарювання працювати над удосконаленням системи управління, враховуючи нормативно-правові, культурні та політичні аспекти, а також міжнародний досвід.

Наприкінці ХХ століття в Україні більшість суб'єктів господарювання приділяло увагу дослідженню відповідних концепцій і підходів щодо стратегічного управління, що передбачало досягнення стійкої конкурентної переваги в ринкових умовах. При цьому більшість концептуальних підходів не були адаптовані під діючі підприємства, тому що не враховували особливості їх діяльності в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх чинників та впровадження інноваційної складової.

Досліджуючи діяльність сучасних підприємств, можливо стверджувати, що за останні роки відбулися суттєві зміни в системі управління суб'єктами господарювання, основні елементи якої відповідають завданням інноваційного розвитку як на мікро-, так і на макрорівнях.

Впродовж ХХ століття саме на Заході відбувався відбір і еволюційний розвиток систем менеджменту в залежності від змін зовнішнього середовища: стан зовнішніх факторів зобов'язував суб'єктів господарювання здійснювати пошук нових, більш ефективних методів управління. В результаті чого були сформовані відповідні базові стратегії, а саме: бюджетування, довгострокове та стратегічне планування.

Бюджетування як концепція менеджменту зародилася на початку ХХ століття і проіснувала до 50-х рр. Головним аспектом бюджетування є підготовка річних бюджетів суб'єктів господарювання через екстраполяцію своєї минулої діяльності, в результаті чого порівнювались та аналізувались фактичні показники діяльності із запланованими, розраховувалися відхилення та вносилися необхідні зміни у планові показники. Концепція бюджетування в деякій мірі знайшла своє відображення в діяльності багатьох українських підприємств, при цьому найчастіше

бюджетування зводиться до планування грошових потоків і управління фінансовими ресурсами.

На думку окремих авторів, бюджетування представляє собою процес складання та реалізацію фінансового плану діяльності промислового підприємства з урахуванням особливостей використання ресурсів та потреб підприємства, враховуючи заплановані показники фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності суб'єкта господарювання [1].

У сучасних умовах господарювання концепція бюджетування ефективно працює лише за наявності довгострокової стратегії і стійкої конкурентної переваги на ринку, але при цьому не враховується інноваційний напрямок діяльності суб'єктів, який характеризується підвищеними ризиками та постійним впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що потребує впровадження більш динамічних систем управління.

Концепція довгострокового планування зародилася в 1950-х рр. і знайшла відображення в роботах відомих американських вчених І. Ансоффа, А. Слоуна і П. Друкера. Довгострокове планування, як і бюджетування, досліджує та оцінює загальні результати діяльності суб'єктів господарювання і використовує їх для формування довгострокових планів діяльності суб'єктів, враховуючи зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому, на відміну від бюджетування, суб'єкти господарювання не обмежуються формуванням річних планів, а розробляють стратегічні завдання на більш тривалий період часу. Довгострокове планування найчастіше спрямовано на пошук нових напрямків діяльності, на досягнення нового рівня функціонування, як, наприклад, розширення ринків збуту, впровадження нової продукції, що передбачає визначення довгострокових цілей, а також пошук необхідних ресурсів, у тому числі фінансових, трудових, матеріальних.

При цьому довгострокове планування у сучасних умовах має окремі недоліки, які пов'язані, перш за все, з наявністю факторів як

внутрішнього, так зовнішнього середовища, що знижує точність планових показників.

В основу стратегічного планування, концепція якого була актуальною до 80-х років рр. ХХ століття, покладено визнання того факту, що минуле не завжди точно відображає майбутній стан діяльності суб'єкта господарювання, а зміни в економічному середовищі піддаються прогнозуванню і можуть бути визначені із часткою ймовірності. У зв'язку з цим основним завданням управління є виявлення відповідних змін для їх відображення в фінансових планах суб'єктів господарювання з урахуванням суттєвих факторів впливу.

Стратегічне планування засноване на періодичності планової системи, що використовується суб'єктами господарювання для формування річних планів, які змінюються під впливом нових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Система стратегічного планування також складно реалізується в сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств - це пов'язано, перш за все, зі складністю розробки прогнозів на довгостроковий термін.

На думку П. Друкера стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо [2].

Враховуючи результати оцінки окремих концепцій управління, бюджетування і планування, в тому числі стратегічне, в певній мірі базується на результатах минулої діяльності з урахуванням стану національної економіки та зовнішніх факторів впливу. При цьому в останні десятиріччя світова економіка на нову фазу, яка базується на принципово нових технологіях: робототехніці, інформатиці, генній інженерії. Суттєві зміни в сфері технологій супроводжуються значними зрушеннями в структурі конкуренції в умовах глобалізації та інтеграції.

Таким чином, серед нових факторів у розвитку світової економіки можливо виділити взаємозалежність національних ринків,

які як при аналізі, так і при реальній економічній діяльності перестають сприйматися як окремі одиниці в умовах інтеграції у світовий економічний простір, що повинно враховуватися при розробці стратегії національних суб'єктів господарювання.

«Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства» [3].

Взагалі стратегія представляє собою взаємопов'язаний комплекс дій, метою формування та дієвості якого є зміцнення потужностей та життєздатності суб'єктів господарювання в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та інноваційної спрямованості. Таким чином, стратегія представляє собою детальний всебічний комплексний план щодо досягнення розроблених та поставлених цілей. При цьому стратегія є найважливішим елементом управління суб'єктом господарювання в умовах жорсткої конкуренції та глобалізації національної економіки.

Для суб'єктів господарювання на сучасному етапі інновації стали найважливішим фактором та інструментом стратегії. Інноваційний напрямок враховується при розробці довгострокових планів за умови наявності відповідних потенційних можливостей. Даний аспект відноситься і до суб'єктів господарювання, які функціонують на традиційних ринках, шляхом впровадження нових управлінських технологій, сучасного обладнання, пошук перспективних систем роботи з контрагентами.

У сучасних умовах розвитку економіки недостатньо мати перспективний продукт або групу фахівців, які здатні розробляти та впроваджувати інновації, суб'єктам господарювання необхідно ретельно стежити за появою на ринку нових технологій і планувати їх впровадження з метою утримання та нарощування конкурентних переваг. Крім того необхідно відзначити, що не завжди впровадження інновацій є гарантом успіху суб'єктів господарювання – іноді неправильне та неефективне використання нових технологій

обертається значними матеріальними витратами, змінами в роботі структурних підрозділів, порушеннями технологічних процесів на виробництві. У зв'язку з цим, особливої уваги потребують питання планування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання з урахуванням потенційних можливостей та використання ринкових перспектив.

З кожним роком збільшується кількість суб'єктів господарювання, які зосереджуються на стратегічному плануванні, з яким пов'язана розробка планів щодо проведення досліджень і розробок, підготовка до процесу реалізації отриманих результатів інноваційної діяльності. Насамперед стратегічне планування повинно здійснювати наступні цілі:

- ефективний розподіл і використання ресурсів, що представлено у вигляді внутрішньої стратегії. Ретельно планується використання обмежених ресурсів, капіталу, технологій, трудових та матеріальних ресурсів;

- адаптація розроблених планів до впливу факторів зовнішнього середовища, а саме: забезпечення ефективного інструментарію до зміни зовнішніх чинників: економічних, політичних, демографічних, тощо.

Важливо підкреслити, що стратегічне планування інноваційної діяльності базується на проведенні численних досліджень, зборі, аналізі та оцінці отриманих результатів, при цьому їх проведення не дозволяє втратити контроль над розвитком конкурентного ринку інновацій. Враховуючи фактори нестабільності та мінливості ринку, стратегія суб'єктів господарювання повинна бути гнучкою, щоб при необхідності мати можливість модифікувати у відповідності до нових ринкових змін.

Процес розробки стратегії інноваційної діяльності суб'єкта господарювання починається з постановки загальних цілей, які повинні бути зрозумілі не тільки всім працівникам, але й зацікавленим сторонам (інвесторам, контрагентам), що формує міцний зв'язок суб'єктів господарювання із зовнішнім середовищем, ринком і споживачами. Вони повинні враховувати наступні сегменти:

- основний напрямок діяльності компанії;
- робочі принципи взаємодії із зовнішнім середовищем (принципи торгівлі, ставлення до споживача, ведення ділових зв'язків);
- культуру компанії, її традиції, психологічний клімат у колективі.

Наступний, другий етап стратегічного планування пов'язаний з конкретизацією цілей з урахуванням пріоритетних напрямків та інноваційної спрямованості, при цьому розраховуються планові показники ефективності діяльності (прибутковість, продуктивність); здійснюється вибір потенційних ринків (обсяг продажів, частка ринку, впровадження в нові лінії); планується загальний обсяг випуску продукції, випуск нових товарів або зняття деяких моделей з виробництва, обов'язково зосереджуються на ефективному використанні виробничих потужностей.

Важливим аспектом даного етапу стратегічного планування є оцінка фінансових ресурсів суб'єкта господарювання (розмір і структура капіталу; співвідношення власного і позикового капіталу, розмір оборотного капіталу та інш.); стан людського капіталу (ефективність використання, підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму); підтримка науково-дослідницької роботи та впровадження нових технологій з урахуванням технологічних характеристик, вартості та термінів впровадження; можливі зміни в організаційній структурі і діяльності суб'єкта господарювання, розвиток господарської діяльності в певній перспективі.

З метою досягнення конкретизованих стратегічних цілей і завдань інноваційної діяльності необхідно застосовувати наступні ключові принципи:

- цілі повинні бути чітко сформульованими, вираженими в конкретних вимірниках (грошових, натуральних, трудових);
- кожна мета повинна бути обмежена в часі, з чітким визначенням строку її реалізації. Найчастіше, цілі можуть бути довгостроковими (до 10 років), і короткостроковими (до 1 року). При

цьому цілі деталізуються з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища, а також результатів проведеного контролю;

– розроблені та поставлені цілі повинні бути досяжними та не заперечувати загальній меті.

Враховуючи результати наукових досліджень, стратегічне планування базується на ретельному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, в основі якого лежать наступні принципи:

– оцінювання змін, які відбуваються або можуть відбутися в плані, з урахуванням становища в країні і в світі, що може суттєво впливати на попит на вироблену інноваційну продукцію;

– виявлення факторів, які погрожують позиціям суб'єкта господарювання, а саме, з'ясовуються дії конкурентів щодо розробки нових типів технологій, здатних конкурувати з досягненнями відповідного суб'єкта господарювання;

– дослідження сприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: прогнози розвитку щодо зростання попиту на вироблену продукцію або послуги.

Слід підкреслити, що важливішим фактором успіху інноваційної діяльності є конкуренція в умовах інтеграції. При цьому необхідно своєчасне виявлення основних конкурентів суб'єктів господарювання (як діючих, так і потенційних) і визначення їх ринкових позицій, а саме: частки ринку, обсягів продажів, потенційних потужностей, тощо. Підвищенню ефективності розробки конкурентної стратегії допоможе детальне дослідження та оцінка сильних і слабких сторін, а також аналіз та порівняння результатів їх діяльності з відповідними власними показниками.

Враховуючи аспекти діяльності відповідних суб'єктів господарювання, необхідно здійснювати конкурентні дослідження за наступними напрямками:

– проаналізувати поточну стратегію конкурентів (їх поведінку на ринку, прийоми просування товарів та інше).

– продіагностувати фактори впливу зовнішнього середовища на конкурентів в умовах інтеграції ринку.

– сформувати інформаційну базу щодо науково-технічних розробок конкурентів, скласти прогноз їх майбутніх дій з урахуванням процедури корекції своїх планів.

Останні дослідження підкреслюють, що до важливих факторів зовнішнього середовища відносяться соціально поведінкові та екологічні чинники. Діючі суб'єкти господарювання повинні враховувати зміни в демографічній ситуації в державі, освітньому рівні населення, культурних та розважальних пріоритетах. Так, активна комп'ютеризація суспільства і розширення потреб населення в новітніх комп'ютерних технологіях призводить до зростання попиту на відповідні комплектуючі, програмне забезпечення та окремі послуги щодо обслуговування автоматизованих систем.

До факторів впливу на процес розробки стратегії суб'єкта господарювання з урахуванням інноваційної складової можна віднести форму та стиль управління: прийняття ключових рішень з вибором інноваційного напрямку найчастіше залежить від спрямованості керівників різних ланок щодо розробки та реалізації новацій.

Розроблена стратегія найчастіше виявляється суб'єктивною, тому як базується на оцінках та інтуїції окремих співробітників вищої ланки управління.

Формулювання інноваційної стратегії будується на цілях і напрямках розвитку, а також на проведенні аналізу зовнішніх чинників, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання з урахуванням внутрішніх сильних та слабких сторонах. Саме завдяки такому підходу забезпечується розроблення чіткої і життєздатною стратегії, здатної забезпечити суб'єкту господарювання стійкі та довготривалі конкурентні переваги.

Специфіка стратегії розвитку інноваційного підприємства полягає в тому, що інновації самі по собі є основним товарним продуктом, що підвищує ризики господарської діяльності в умовах євроінтеграції.

При цьому збут інновацій майже завжди пов'язаний з невизначеністю в їх застосуванні широким колом споживачів, велика

частина яких дотримується консервативних моделей поведінки. Крім того, більшість масштабних інвестицій в нові розробки є найчастіше менш ефективними, ніж планується.

У зв'язку з цим в рамках стратегії розвитку, інноваційна компанія повинна не тільки застосовувати заходи щодо розробки нововведень, але й заходи щодо їх нормативно-правового захисту. Схема формування стратегії суб'єктів господарювання представлена на рис. 1.

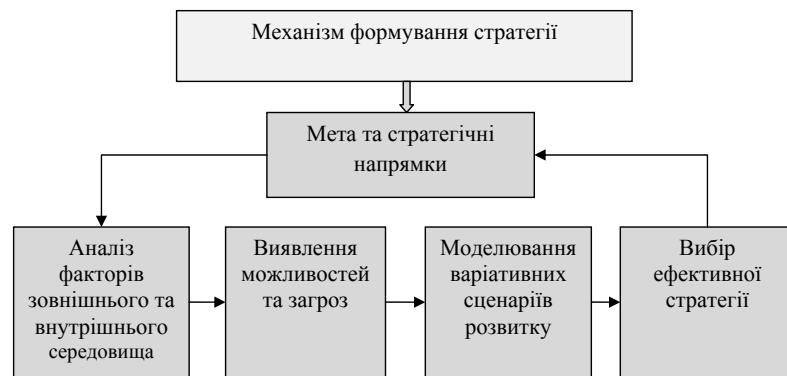


Рисунок 1. Схема формування стратегії суб'єктів господарювання

На нашу думку, процес розробки стратегії має базуватися на закономірностях життєвого циклу як технологічних, так і продуктових інновацій. Крім того, стабільна величина сукупного доходу суб'єкта господарювання забезпечується тимчасовим співвідношенням між фазами циклів, які змінюють одна одну. Досягнення ефективного розподілу в часі і є метою науково-технічної політики підприємства. Її проведення вимагає знань щодо технологічних можливостей різних поколінь.

В процесі освоєння того чи іншого технічно-технологічного рішення, його економічні характеристики, а також здатність

задовольняти відповідні потреби суспільства змінюється, що, власне, і визначає циклічний характер інновацій у умовах трансформаційних змін.

Визначальним фактором конкурентоспроможної науково-технічної політики компанії служить проектний характер інновацій, при якому реальний ефект у вигляді міцних позицій на ринку досягається значно пізніше, ніж вкладення коштів. Тому стратегічне планування вимагає достовірного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку кожного технологічного покоління на всіх стадіях його життєвого циклу.

Крім того, необхідно знати, в який момент часу запропоноване до освоєння покоління техніки і технології досягне максимального розвитку, коли доцільно почати освоєння або розширення, коли саме слід очікувати завершення циклу і наступного за ним спаду виробництва у суб'єктів господарювання.

Повний життєвий цикл окремого покоління техніки і технології (від перших наукових розробок принципу дії до промислового виробництва) в умовах глобалізації національної економіки, як правило, формується різноспрямованими зусиллями окремих виробників. Він охоплює як мінімум три приватних цикли: науковий, винахідницький і виробничий, які поступово змінюються. Численними дослідженнями доведено, що між цими приватними циклами є статистичний зв'язок: проміжок часу між появою технічного рішення (з моменту оформлення, реєстрації технічної ідеї, проекту) і максимальним його використанням в промисловості.

Саме це вимагає формування відповідної науково-технічної політики суб'єктів господарювання з урахуванням вітчизняних і світових тенденцій розвитку науки і техніки. Напрями вибору інноваційної стратегії з урахуванням ринкової позиції підкреслюють контрольовану частку ринку і динаміку його розвитку, доступ до джерел фінансування, а також позиції лідера чи послідовника в галузевій конкурентній боротьбі.

Слід підкреслити, що обґрунтування напрямів і втілення системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його

конкурентоспроможності повинні відбуватися через певний стратегічний набір (портфель), в якому, на відміну від його класичного варіанта [4].

Таким чином, інноваційна стратегія може визначатися як комплекс дій, які вживаються суб'єктом господарювання для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Відповідно до поширеної класифікації виділяють наступні інноваційні стратегії: технологічне і ринкове лідерство, стратегія залежності, стратегія «ринкової ніші», стратегія «слідування за лідером» і стратегія імітації, стратегія наступу, що представлено на рис. 2.

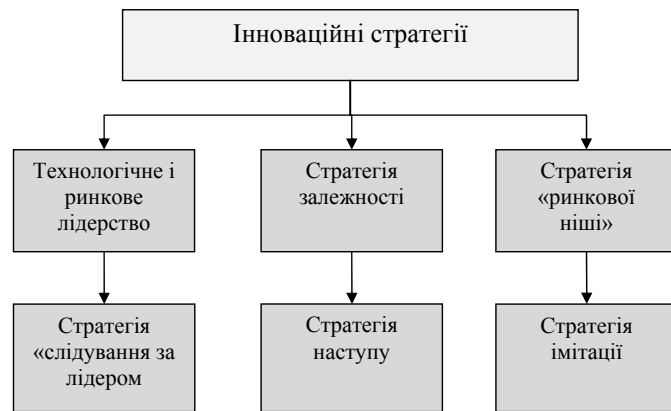


Рисунок 2. Інноваційні стратегії суб'єктів господарювання

Технологічне і ринкове лідерство базується на розробці і випуску принципово нового продукту. Головна мета стратегії – визнання використаної технології в якості зразка для галузі і збереження лідерства за рахунок подальших незначних модифікацій та інших нововведень. При цьому дотримання стратегії технологічного і ринкового лідерства може дати вагомий результати, але й вимагає значних трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, необхідних для розробки і впровадження на ринок інноваційних продуктів. Крім того, не існує гарантії того, що новий продукт компанії буде

перевершувати вже існуючі на ринку, а отже, дана стратегія пов'язана зі значними ринковими і технологічними ризиками.

Перш за все, унікальний продукт може бути недостатньо високо оцінений споживачами, що значно обмежить рівень цін, які призначають суб'єкти господарювання. Крім того, не виключена можливість копіювання або створення конкурентами продукту з аналогічними споживчими властивостями.

З метою успіху стратегії лідерства компанії необхідна наявність наступних умов:

- істотне науково-дослідне забезпечення;
- значний спектр науково-дослідних робіт в суміжних областях і постійний зв'язок з організаціями, які проводять фундаментальні дослідження;
- постійний моніторинг найбільш важливих досягнень в науково-дослідницькій діяльності для наступного впровадження у виробництво;
- оперативне зміна пріоритетів фінансування з урахуванням очікуваних результатів маркетингу;
- незначні обмеження на НДДКР.

Крім того в сфері дослідно-конструкторських робіт повинна бути створена потужна дослідно-конструкторська база, підібраний кваліфікований персонал в модельних і інструментальних підрозділах, налагоджений постійний зворотний зв'язок між дослідно-конструкторськими і науковими дослідженнями.

Слід зауважити, що особливої уваги потребують заходи у сфері ліцензування та патентування. Максимально раннє патентування перспективних базових і додаткових інновацій, які виникають в ході дослідно-конструкторських робіт і створення прототипів, подовжує термін збереження конкурентних переваг майна. Не менш важливо ліцензування на ринках, де компанія не має істотних переваг і патентного захисту. Саме тут ефективний маркетинг суб'єктів господарювання на основі отримання оперативної інформації від кінцевих користувачів здатний забезпечити постійний зворотний зв'язок між впровадженням результатів НДДКР і оцінкою ринкової і

фінансової доцільності інноваційних проектів в умовах глобалізації національної економіки. Незважаючи на високі витрати і ризики, які пов'язані з реалізацією повного інноваційного циклу (від ідеї до комерційного продукту), стратегія лідерства продовжує залишатися привабливою щодо досягнення таких цілей, як забезпечення швидкого зростання продажів і частки на ринку, отримання високого прибутку на інвестований капітал і завоювання стабільної бази споживачів.

В свою чергу, стратегія «прямування за лідером» ґрунтується на швидкому розширенню ринку і полягає у розвитку продуктів, які вже отримали визнання споживачів. Крім того, дотримуючись лідера, суб'єкти господарювання повинні постійно відстежувати напрямки НДДКР технологічного характеру і прагнути створити мінімальний науковий базис для скорочення часу на перед промислово підготовку продукту до його виходу на ринок. Використовуючи концептуальні технологічні рішення лідера, вона активно патентує власні інновації, як правило ті, що відносяться до класу поліпшуючих.

Стратегія імітації – припускає використання відомих технологічних рішень і їх розвиток відповідно до вимог специфічного ринку. Дана стратегія виключає витрати на дослідження (крім придбання ліцензій), що відкриває можливість конкуренції за витратами.

Ключовий фактор успіху стратегії – швидке освоєння технології і запуск продукту у виробництво.

Слід зазначити, що компанії-імітатори можуть змінювати свої стратегії і навіть ставати технологічними лідерами внаслідок накопиченого значного досвіду в роботі з чужими технологіями. Яскравим прикладом такого стратегічного зсуву може бути поведінка азійських виробників електроніки та комп'ютерної техніки, які спочатку копіювали технології відомих європейських і американських корпорацій, а сьогодні виробники Японії і Кореї вже виступають законодавцями моди в багатьох сферах і фактично є інноваційними лідерами.

Граничний випадок стратегії імітації – стратегія залежності, яка характеризується зосередженням зусиль суб'єктів господарювання

виключно на виробництві та маркетингу, що характерно для спільних виробництв або підрозділів великих підприємств, які проникають на нові ринки. В окремих випадках при наявності розвинутою мережею дистрибуції стратегія залежності може приносити значний прибуток і бути виправданою і доцільною.

Стратегія ринкової ніші полягає в пошуку певного місця на ринку, яке буде привабливим за масштабом продажів тільки для невеликих підприємств, щоб забезпечувати ефективний рівень функціонування. У деяких випадках основними споживачами продукції суб'єктів господарювання є великі інноваційні підприємства, які використовують продукти суб'єктів в якості окремих компонентів для свого виробництва.

Основна вимога до стратегії «ринкової ніші» – це особлива увага до дослідно-конструкторських розробок і освоєння модифікованої продукції для задоволення вимог специфічних замовників.

Таким чином, ефективно розроблена стратегія є визначальним фактором успіху інноваційного підприємства в межах нестабільного конкурентного ринку інновацій. Своєчасне планування стратегічних напрямків щодо інноваційної діяльності дає можливість суб'єкту господарювання перейти на новий рівень функціонування в умовах євроінтеграції та глобалізації національної економіки.

Література

1. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : [моногр.] / О. В. Побережець. – Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. – 500 с.
2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
3. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підруч. – Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – С. 71–79.