

ІНСТИТУЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАПІДПРИЄМСТВ

INSTITUTIONAL IMPERATIVES OF STRATEGIC DEVELOPMENT TOOLS FOR AIRCRAFT BUSINESS MODELS

Стаття присвячена питанням змістовного наповнення розуміння «інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств» виявлення змістовного, об'єктивного, методичного та прикладного наповнення даного процесу, який є важливим стрижнем відродження, функціонування та розвитку авіапідприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці. Автором в єдиному контурі пов'язано імперативи змістовного наповнення процесу, яке включає: методологічний, функціональний, економічний; соціальний, організаційно-правовий та інформаційний зміст процесу забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. Об'єктивне наповнення процесу представлено господарюючими системами та стратегічними управлінськими бізнес-процесами. В свою чергу методичне наповнення поєднує в собі ряд запропонованих принципів, методів та інструментів управління стратегічним розвитком авіапідприємств. Прикладне наповнення, на думку автора, виражене кумулятивним та синергетичним ефектами використання запропонованої інструментарію в процесі стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства. В статті зауважено, що використання запропонованих інструментів здатне забезпечити стратегічний розвиток авіапідприємств, проте варто враховувати ряд особливостей, притаманних різним етапам процесу стратегічного управління, на яких відбуватиметься використання відповідного аналітичного інструментарію в процесі управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегічний розвиток, стратегічне управління, інструментарій, авіапідприємство.

The article is devoted to the issues of structuring the content of the understanding of "instrumental support of the process of strategic development of the business model of airlines" to identify the content, objective, methodological and instrumental content of this process, which is an important core of revival, operation and development of airlines in terms of transformational processes in the economy. The author connects the imperatives of content of the process in a single outline, which includes: methodological, functional, economic; social, organizational, legal and informational content of the process of ensuring the process of strategic development of the business model of airlines. The objective content of the process is represented by economic systems and strategic management business processes. In turn, the methodological content combines a number of proposed principles, methods and tools for managing the strategic development of airlines. Applied content, according to the author, is expressed by the cumulative and synergistic effects of using the proposed tools in the process of strategic management of the business model of the airline. The author considers the instrumental support of the process of strategic development of the airline business model through a system of organizational-economic, analytical-diagnostic and control-monitoring tools, which are designed to comprehensively ensure the effective development of the airline in the market in the long run. The author's model is based on two imperatives, first, the objects of strategic development management are determined by the direct composition of economic systems in accordance with functional and structural approaches; secondly, the objects of strategic management are reflected as specific phenomena and processes that are formed and implemented within the strategic cycle of management of business models of airlines. The article notes that the use of the proposed tools can ensure the strategic development of airlines, but should take into account a number of features inherent in different stages of the strategic management process, which will use appropriate analytical tools in managing the business model of the airline.

Key words: business model, strategic development, strategic management, tools, aviation enterprise.

УДК 658: 338.47(045)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-16>

Побережна З.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національний авіаційний університет

Poberezhna Zarina

National Aviation University, Kyiv

Постановка проблеми. Становлення вітчизняного ринку авіаперевезень у формуванні відповідних інститутів, інструментів та економічних механізмів є однією з основних причин розробки основних положень інструментального забезпечення процесу стратегічного управління головними бізнес-моделями розвитку авіапідприємств. Неухильно зростає кількість керівників авіапідприємств, які усвідомлюють нагальну потребу розробки стратегій, впровадження адаптивного управління та активного використання методологічних інструментів для аналізу зовнішнього середовища при обґрунтуванні альтернатив стратегічного розвитку сформованих бізнес-моделей. Безперервне вивчення та використання

ефективного інструментального забезпечення процесу адаптивного управління стає неодмінною передумовою розвитку авіапідприємств на ринку [1].

Основним завданням стратегічного управління є побудова певних взаємовідносин між авіапідприємством та зовнішнім середовищем, які дозволять йому підтримувати рівень, необхідний для досягнення стратегічних цілей, що дозволить компанії не тільки вижити, але й утримувати себе протягом тривалого часу в зоні конкурентоспроможності. З цією метою необхідна розробка новітньої системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наразі існує велика кількість праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у площині стратегічного управління, серед яких окремо слід виділити доробки Альберта М., Ансофа І., Білоконенко Г. В., Боумэна К., Гранта Р. М., Гордієнко П. Л., Мескона М. Х., Стрикленда А. Дж., Томпсона А. А., Тютлікова В. В., Хедоурі Ф. та інших. Проте, сьогодні особливо загострюються та актуалізуються питання здійснення більш вузькоспеціалізованого дослідження в сфері інструментарію стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств та відродження галузі в умовах трансформаційних процесів в економіці.

Метою статті є дослідження засад становлення та функціонування інституційних імперативів інструментарію забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств, що дасть можливість отримати більш розширене та структуроване змістовне наповнення та встановити ієрархію взаємозв'язків даного процесу.

Виклад основного матеріалу. На основі дослідження наукових праць таких авторів як: Чечін О. П. [3], Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. [4], Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [5], Ансофф І. [6], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [8], Наливайко А. П. [12], Фатхутдінов Р. А. [14] було сформовано власну концептуальну схему архітекtonіки змістовного наповнення розуміння «інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств», що представлено на рис. 1.

Отже, за результатами проведеного наукового узагальнення можна визначити основні змістовотворюючі характеристики досліджуваного процесу на рівні сформованих бізнес-моделей авіапідприємств.

Змістовна характеристика, або зміст процесу управління визначається характером розв'язуваних проблем і являє собою сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим будемо розрізняти:

Методологічний зміст процесу управління - передбачає виділення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності [9]. Виходячи з цього, під поняттям змісту інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств будемо розуміти систему організаційно-економічних, аналітично-діагностичних та контрольно-моніторингових інструментів, які призначені комплексно забезпечувати ефективний розвиток авіапідприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Функціональний зміст – виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій інструментального забезпечення стратегічного

управління розвитком авіапідприємств [10]. Зокрема, доцільно виділяти п'ять функцій системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств, такі як планування стратегії, організація її реалізації, координація реалізації стратегії, мотивація досягнення запланованих стратегічних результатів та контроль за виконанням стратегії.

Економічний зміст – втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів в системі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Соціальний зміст – визначається тим, що суб'єктом та об'єктом відносин, що виникають в системі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств завжди є людина.

Організаційно-правовий зміст процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальності з відповідним правовим закріпленням.

Інформаційний зміст полягає – полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та обробки інформації в системі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств [6].

Виходячи із різних трактувань вчених: Віханський О. С. [7], Долгоруков А. М. [11], Горлачука В. В. [13], Гордієнко П. Л. [15] та аналізу їх підходів щодо ідентифікації об'єктів стратегічного управління, на думку автора, науково виправданим буде запропонувати диференційований підхід, суть якого зводиться до виділення двох найсуттєвіших груп (залежно від поставленої мети наукового дослідження) об'єктів стратегічного розвитку авіапідприємств, з одночасною конкретизацією загальних проблемних сфер предмету наукових досліджень у рамках кожного виділеного об'єкта.

У запропонованій моделі, потрібно виділяти два рівні інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств: по-перше, об'єкти стратегічного управління розвитком визначаються безпосереднім складом господарюючих систем у відповідності з функціональним і структурним підходами; по-друге, об'єкти стратегічного управління відображаються, як конкретні явища і процеси, які формуються і реалізуються в рамках стратегічного циклу управління бізнес-моделями авіапідприємств.

Центральним об'єктом будь-якої стратегії виступає суб'єкт господарювання (господарююча система), який виконує функції в умовах ринку, тобто вступає в ринкові відносини з іншими господарюючими системами.

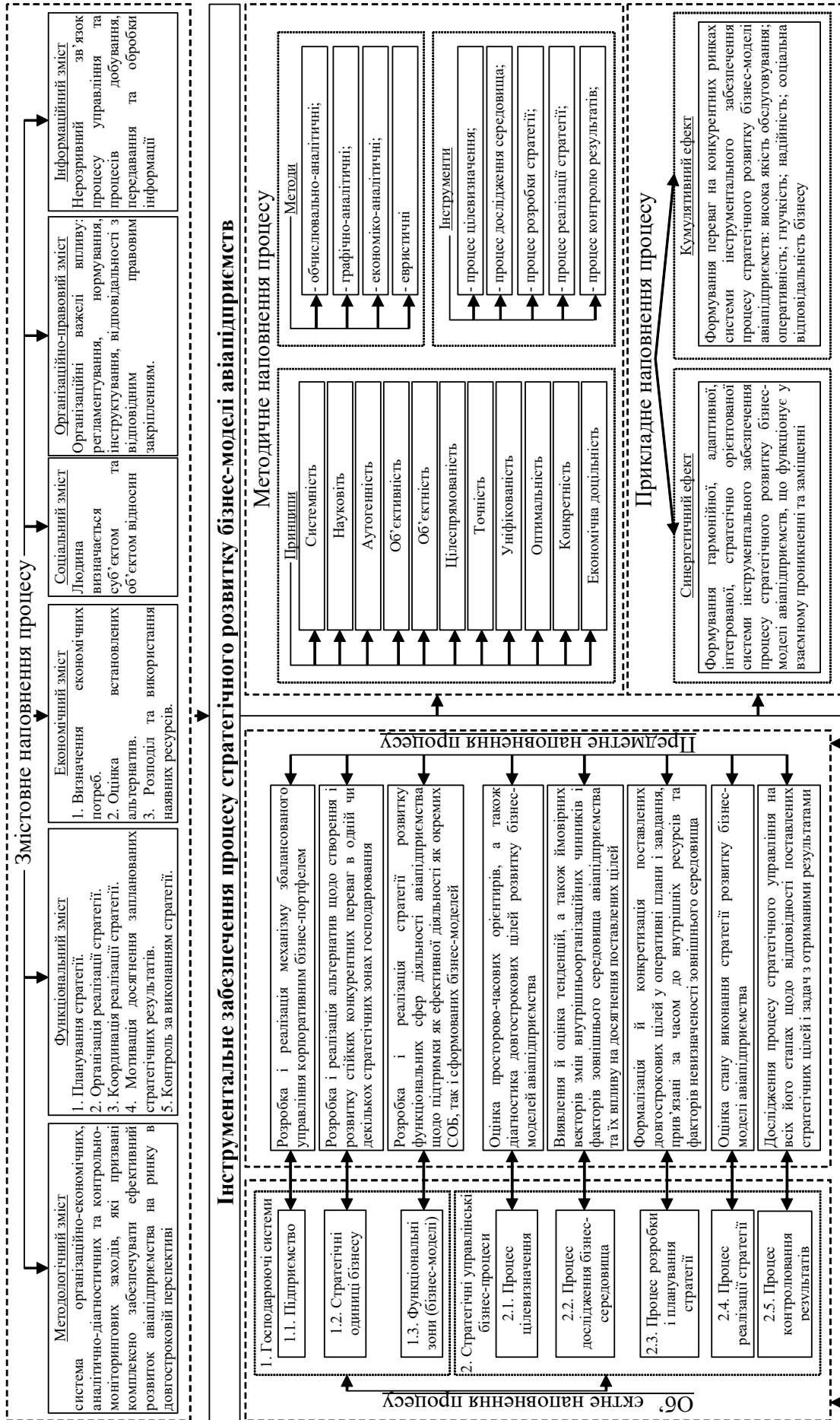


Рис. 1. Архітектура змістовного наповнення процесу стратегічного розвитку підприємства «інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделей авіапідприємства»

На думку автора, кожне авіапідприємство є господарюючим суб'єктом ринкових відносин, то сутність його стратегічного контексту не зводиться лише до людського фактору, адже тоді була б можливість створення організацій без статутного капіталу, у яких засновники не несуть майнового ризику і відповідальності. Водночас, розглядати організацію, як об'єкт стратегічного управління людьми виявляється доцільним в контексті організаційного й інституційного забезпечення виконання стратегії.

Такими чином, важливим структуроутворюючим елементом будь-якої господарюючої системи, і, відповідно, важливим об'єктом інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку авіапідприємств слід вважати підсистеми структурних підрозділів, згрупованих за функціональними зонами діяльності (бізнес-моделі) авіапідприємств.

Враховуючи вищеозначене, науково виправданим є відображення об'єкта інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку авіапідприємств, як внутрішньо-організаційні процеси, які формують системну модель довгострокового розвитку бізнес-моделі авіапідприємства.

У різних літературних джерелах [8; 10] наводиться відмінна кількість етапів процесу стратегічного управління підприємствами, кожен з яких є об'єктом розвитку: від трьох до дев'яти і більше. На основі систематизації та узагальнення найбільш відомих наукових підходів, автором представлено процес інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств у форматі п'яти ключових взаємопов'язаних послідовних етапів, які реалізуються в рамках стратегічного циклу управління бізнес-моделлю авіапідприємств:

- процес цілевизначення, який потребує застосування комплексу інструментів оцінки просторово-часових орієнтирів, а також діагностики довгострокових цілей розвитку бізнес-моделей авіапідприємства;

- процес дослідження середовища функціонування підприємства, який вимагає системи інструментів виявлення й оцінки тенденцій, а також ймовірних векторів змін внутрішньоорганізаційних чинників і факторів зовнішнього середовища авіапідприємства та їх впливу на досягнення поставлених цілей;

- процес розробки і планування стратегії, що пов'язаний із застосуваннями інструментів формалізації й конкретизації поставлених довгострокових цілей у оперативні плани і завдання, прив'язані за часом до внутрішніх ресурсів та факторів невизначеності зовнішнього середовища;

- процес реалізації стратегії, який потребує застосування комплексу інструментів оцінки стану виконання стратегії розвитку бізнес-моделі авіапідприємства;

- процес стратегічного контролювання, що вимагає застосування інструментів дослідження процесу стратегічного управління на всіх його етапах щодо відповідності поставлених стратегічних цілей і задач з отриманими результатами.

Для будь-якої галузі наукових знань характерне визначення базових принципів дослідження, які відображають стан і етику дослідника. Вважаємо за можливе запропонувати авторську систематизацію загальних принципів інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств, що узагальнено за [10; 11].

Системність – передбачає врахування та ув'язку різних елементів, компонентів, чинників, взаємозв'язків та взаємодії між ними в єдиному процесі інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. У своєму взаємозв'язку вони утворюють цілісну систему і, таким чином, забезпечують повноту і реальність висновків щодо стану, проблем та перспектив довгострокового розвитку сформованої бізнес-моделі авіапідприємства.

Науковість – передбачає глибоке пізнання об'єктивної реальності функціонування економічної системи, дії об'єктивних факторів її зміни і розвитку, застосування наукового підходу та організації досліджень. За цим принципом рівень науковості процесу інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств досягається розвитком методології та застосуванням її сучасних організаційних систем.

Аутогенність – передбачає, що у стратегічному управлінні використання інструментів розвитку повинно бути аутогенним, тобто заснованим на першоджерелах (на достовірній первинній інформації будь-якого виду та різної форми представлення).

Об'єктивність – означає, що учасники стратегічного процесу перед його початком повинні розробити загальну та зрозумілу для всіх процедуру здійснення інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Об'єктність – відображає безпосередню залежність змісту, характеристик, процедури дослідження від обраного об'єкта стратегічного розвитку, його масштабності, складу, динамічності тощо.

Цілеспрямованість – спрямовується на досягнення певного результату (цільового орієнтиру), яким є формування напрямів щодо максимально об'єктивного та реального відображення існуючих проблем (перспектив) у розвитку об'єкта дослідження, на основі якого в системі стратегічного управління розробляються заходи по ліквідації негативних тенденцій або використанню позитивних можливостей в майбутньому.

Точність – відображає максимальну його відповідність поставленим цілям і завданням.

Уніфікованість – означає, що інструментальна база стратегічного управління повинна бути певною мірою універсальною для усіх суб'єктів управління даного господарюючого суб'єкта, що запобігатиме викривленню, довільному трактуванню, неправильному розумінню процесу та результатів аналізу.

Оптимальність – означає спрямованість усіх інструментальних засобів, заходів та рішень на забезпечення найкращого досягнення встановлених цілей, задач та виконання функцій стратегічного управління.

Конкретність – означає чітке визначення кінцевого результату, як мети дослідження, у відповідності з економічними, технічними, соціальними та іншими вимогами, які забезпечуватимуть реалізацію процесу стратегічного управління з найменшими витратами усіх видів ресурсів на авіапідприємстві.

Економічна доцільність – пов'язує будь-який стратегічний процес з необхідністю постійного порівняння одержаних ефектів і наслідків від його виконання з понесеними витратами, які забезпечують підтримку функціонування відповідної бізнес-моделі. Принцип проявляється в тому, що кожний метод чи інструмент в стратегічному управлінні завжди має доцільні сфери і умови застосування, оскільки витрати організаційних ресурсів на його використання співвідносяться з прогнозованими результатами (ефектом).

Дотримання названих принципів є передумовою формування якісного процесу інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств.

Як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, у стратегічному управлінні підприємством використовується велика кількість методів і моделей. В економічній літературі [3; 5; 7] прийнято розуміти модель як своєрідне економіко-математично формалізоване відображення економічних процесів і явищ. У ринковій економіці поняття моделі утвердилося як інструмент розробки стратегії, який не обов'язково формалізується у вигляді математичних взаємозв'язків, а скоріше відображає динаміку процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У цьому відношенні методи та моделі частково є синонімами.

Враховуючи сказане, вважаємо за доцільне визначити наступні групи методів системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств: обчислювально-аналітичні, включаючи балансовий, нормативний, техніко-економічний та ін.; графічно-аналітичні, наприклад екстраполяція (трендові), мережеві, регресійний аналіз, метод кореляції трендів тощо; економіко-аналітичні, включаючи

методи лінійного, нелінійного та динамічного програмування, моделі теорії ігор та теорії черг тощо; евристичні, що включають методи експертної оцінки (індивідуальні, колективні, систематичні колективні, масові), метод сценаріїв тощо.

Інструмент забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств це аналітична структура, яка дає змогу реалізувати заплановані результати в довгостроковій перспективі шляхом ініціювання змін та інновацій в діяльності авіапідприємства та вирішення виникаючих протиріч. Крім того, зазначимо, що сама концепція інструментів стратегічного управління не акцентується в жодному з джерел з досліджуваної проблеми. Це в свою чергу створює атмосферу свободи вибору [4].

Стратегічні інструменти мають загальний характер і використовуються там, де потрібні нові підходи, де зміни навколишнього середовища змушують керівників авіапідприємств постійно шукати рішення нових проблем [1].

Результатом (прикладне наповнення досліджуваного процесу) формування системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств в умовах конкурентних ринків є отримання синергетичного та кумулятивного ефектів. Синергетичний ефект проявляється у тому, що відбудеться збільшення надходжень до авіапідприємства за рахунок підвищення рівня його інвестиційної привабливості; створення нових робочих місць; збільшення обсягів інноваційного продукту; оптимізації й раціонального руху фінансових потоків.

Висновки. Інструментальне забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств, як упорядкована сукупність вищевказаних елементів з певними зв'язками має особливі системні властивості, що не притаманні окремим елементам і дозволяють отримати синергетичний ефект. Синергетичний зв'язок являє собою зв'язок, що при спільних діях незалежних елементів інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств в умовах конкурентних ринків забезпечує загальний ефект, що перевищує суму ефектів цих же елементів, що діють незалежно, тобто посилюється зв'язок елементів системи. Синергія проявляється у тому, що: спостерігається ефект взаємного посилення зв'язків однієї системи з іншою на рівні окремих бізнес-моделей; створюється спільний (корпоративний) ефект взаємодії елементів в системі.

Саме ці ефекти будуть сприяти: по-перше формуванню гармонійної, адаптивної, інтегрованої, стратегічно орієнтованої системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств, що функціонує у взаємному проникненні та заміщенні (синергетичний ефект); по-друге, формуванню переваг на

конкурентних ринках сформованої системи інструментального забезпечення процесу стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств за рахунок високої якості обслуговування; оперативності; гнучкості; надійності; соціальної відповідальності бізнесу (кумулятивний ефект).

Дослідження засвідчують, що використання сучасних аналітичних інструментів забезпечення стратегічного розвитку авіапідприємств матиме свої особливості в залежності від того, на якому етапі процесу стратегічного управління відбуватиметься використання відповідного аналітичного інструментарію. Подальшими дослідженнями в даній площині мають стати основні аспекти стратегічного управління авіапідприємствами щодо вибору оптимальної бізнес-моделі, в залежності від типу її управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Залыкина Ю. Г. Инструментальное обеспечение стратегического анализа в газораспределительной отрасли. *Вестник РЭУ*. 2013. № 2. С. 103–109.
2. Редченко К. Новые аспекты управленческого контроля. *Менеджмент сегодня*. 2003. № 4. С. 45–56.
3. Чечин О. П. Методы и инструменты стратегического управления. *Вопросы экономики и права*. 2014. № 1. С. 86–90.
4. Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. Инструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Москва : Гардарики, 2003. 296 с .
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 702 с.
9. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
11. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение. Москва : ООО «1С-Паблишинг», 2004. 367с.
12. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227с.
13. Стратегічне управління: Навчальний посібник. За ред. В. В. Горлачука. Миколаїв : Вид-во ПП «Шамрай», 2003. 440 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 416 с.

15. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. Київ : Алерта. 2006. 404 с.

REFERENCES:

1. Zalykina Yu. G. (2013) Instrumental'noe obespechenie strategicheskogo analiza v gazoraspre-delitel'noy otrasli [Tooling for strategic analysis in the gas distribution industry]. *Bulletin of PRUE*, no. 2, pp. 103–109.
2. Redchenko K. (2003) Novye aspekty upravlencheskogo kontrolya [New aspects of managerial control]. *Management today*, no. 4, pp. 45–56.
3. Chechin O. P. (2014) Metody i instrumenty strategicheskogo upravleniya [Methods and tools of strategic management]. *Questions of economics and law*. no. 1, pp. 86–90.
4. Tiutlikova V. V., Bilokonenko H. V. (2015) *Instrumentalne zabezpechennia ekspres-diahnostuvannia rozvytku sotsialno-ekonomichnoho potentsialu vyrobnychoi orhanizatsii* [Instrumental support of rapid diagnosis of the development of socio-economic potential of the production organization]. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf (accessed 10 January 2022).
5. Tompson A. A., Strickland A. Dzh. (1998) *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: Uchebnik dlya vuzov* [Strategic management. The Art of Strategy Development and Implementation]. Moskva: Banki i birzhi, YuNITI. (in Russian)
6. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika (in Russian)
7. Vikhanskiy O.S. (2003) *Strategicheskoe upravlenie: Uchebnik* [Strategic Management]. Moscow: Gardariki. (in Russian)
8. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. (1992) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. (in Russian)
9. Grant R.M. (2008) *Sovremennyy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. SPb.: Piter. (in Russian)
10. Boumen K. (1997) *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of strategic management]. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI. (in Russian)
11. Dolgorukov A.M. (2004) *Strategicheskoe iskusstvo: tselepolaganie v biznese, razrabotka strata-gem, voploshchenie* [Strategic art: goal setting in business, development of stratagems, implementation]. Moscow: ООО «1S-Publishing». (in Russian)
12. Nalyvaiko A.P. (2001) *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku: Monohrafiia* [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
13. Horlachuka V.V. (ed) (2003) *Stratehichne uprav-linnia: Navchalnyi posibnyk* [Strategic management]. Mykolaiv: Vyd-vo PP «Shamrai». (in Ukrainian)
14. Fatkhutdinov R.A. (1998) *Strategicheskii menedzhment: Uchebnik dlya vuzov* [Strategic management]. Moscow: ЗАО «Bизнес-shkola «Intel-Sintez». (in Russian)
15. Hordiienko P.L. (2006) *Stratehichnyi analiz: Navchalnyi posibnyk* [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)