

Отенко І. П., Кошарная П. С.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам аналізу та оцінювання стратегічної позиції промислових підприємств. Визначено головні аспекти планування стратегічної позиції. Обґрунтовані основні параметри аналізу та оцінювання зовнішнього середовища господарювання, а також конкурентних умов. Узагальнено існуючий науковий досвід у сфері аналізу стратегічної позиції підприємства, сформовано три групи аналітичних інструментів, що дозволяють управляти стратегічною позицією на основі глибокого розуміння специфіки галузі та інтенсивності конкуренції у ній, усвідомлення вимог споживачів, а також наявної стратегії, досвіду, ресурсів та здатностей відповідати таким вимогам.

Ключові слова: ринок, стратегія, стратегічне позиціонування, інструментарій, аналітичне забезпечення, конкурентні переваги

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Кошарная Поліна Сергіївна – аспірант, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: ovi@hneu.edu.ua

УДК 005:658.012

Отенко И. П., Кошарная П. С.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблемам анализа и оценивания стратегической позиции промышленных предприятий. Определены главные аспекты планирования стратегической позиции предприятий. Обоснованы основные параметры анализа и оценивания внешней среды хозяйствования, а также конкурентных условий. Обобщен существующий научный опыт в сфере анализа стратегической позиции предприятия, сформированы три группы аналитических инструментов, которые позволяют управлять стратегической позицией на основе глубокого понимания специфики отрасли и интенсивности конкуренции в ней, осознания потребностей потребителей, а также имеющейся стратегии, опыта, ресурсов и способностей соответствовать этим потребностям.

Ключевые слова: рынок, стратегия, стратегическое позиционирование, аналитическое обеспечение, конкурентные преимущества

Рис.: 2. Табл.: 1. Библ.: 9.

Отенко Ирина Павловна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Кошарная Полина Сергеевна – аспирант, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: ovi@hneu.edu.ua

UDC 005:658.012

Otenko I. P., Kosharnaya P. S.

ANALYTICAL PROVISION OF STRATEGIC POSITION OF AN ENTERPRISE

The article is devoted to the problems of analysis and assessment of a strategic position of industrial enterprises. It identifies main aspects of planning the strategic position of enterprises. It justifies main parameters of analysis and assessment of external environment of economic activity and competitive conditions. It generalises the existing scientific experience in the sphere of analysis of the strategic position of an enterprise, forms three groups of analytical instruments, which allow managing the strategic position on the basis of deep understanding of specific features of the industry and intensity of competition in it, comprehension of consumer needs and also the existing strategy, experience, resources and capabilities to correspond with these needs.

Key words: market, strategy, strategic positioning, analytical provision, competitive advantages

Pic.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 9.

Otenko Iryna Pavlivna – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Kosharnaya Polina S. – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: ovi@hneu.edu.ua

Вступ. Економічні реалії вітчизняних машинобудівних підприємств свідчать про зростання мінливості середовища господарювання, посилення конкурентної боротьби, підвищення вимог до системи управління тощо. Стратегіч-

ний розвиток підприємства в більшому ступені обумовлюється мірою його залучення до інтеграційних процесів. Так, суттєві зміни в структурі власності через приватизаційні процеси й угоди злиття-поглинання, з одного боку, а також

створення стратегічних альянсів – з іншого, дозволяють підприємствам формувати та реалізовувати корпоративні, товарні, функціональні та ресурсні стратегії за допомогою значного комплексу різноманітних організаційних заходів. Класичними в сфері стратегічного управління підприємством є роботи Д. Аакера, І. Ансофа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалад, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хемела тощо, що акцентують увагу на таких важливих для стратегічного успіху підприємств проблемах, як: мінливість зовнішнього середовища, ключові фактори успіху та конкурентні переваги підприємства, стратегічна компетентність, процес формування стратегії як комплексного плану дій тощо. Загально визнаним результатом узагальнення наукових доробок в сфері стратегічного менеджменту є виділення 10 послідовних наукових шкіл (дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, навчання, влади, організаційної культури, зовнішнього середовища та конфігурації). Особливе місце в цьому переліку займає школа позиціонування, адже, так чи інакше, передбачає відповіді на актуальні питання стосовно того, яким підприємство є сьогодні, та яким воно прагне стати у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Як більшість наукових напрямів, теорія стратегічного позиціонування перебуває на стадії розвитку. Досі невирішеними залишаються питання змістовного наповнення поняття «стратегічна позиція», а також методичного забезпечення її аналізу та оцінювання. Означені питання роблять актуальною тему даної роботи.

Виклад основного матеріалу. Школа стратегічного позиціонування разом із школами дизайну та планування утворюють блок напрямів наукової думки, який спрямований на описання процедур, формування механізму, управління процесом формування стратегій. Зокрема, особлива увага приділяється змісту та принципам вибору стратегії відповідно до визначеної стратегічної позиції підприємства [4].

Стратегічна позиція підприємства відображає наявне положення підприємства, а також його бажаний стан, а отже також підлягає плануванню. Основними моментами при вивченні сучасних аспектів планування стратегічної позиції І. Ансоф вважає такі [3]:

- по-перше, забезпечення положення, яке є найбільш сприятливим для прибутковості підприємства в його стратегічних зонах господарювання (мова йде про так звану конкурентну стратегію або «конкурентну нішу»);
- по-друге, розвиток функціонального потенціалу підприємства, необхідного для здійснення обраної стратегії;
- по-третє, балансування загального набору стратегічних зон господарювання з метою ефективного розподілу ресурсів підприємства між ними, забезпечення довгострокової прибутковості діяльності та створення бази для його стратегічної невразливості.

Виходячи з наведених тверджень аналіз стратегічної позиції підприємства передбачає вивчення двох основних проблем, а саме [2]:

1. Надання стратегічної активності підприємству відповідно до майбутніх змін у обраній стратегічній зоні господарювання.
2. Визначення здатностей та можливостей загального керівництва, необхідних для реалізації відповідної стратегії.

Таким чином, вихідним етапом аналізу стратегічної позиції є аналіз стратегічних зон господарювання, тобто аналіз зовнішнього середовища господарювання.

Як зазначає Д. Аакер стратегічна позиція повинна бути значущою для споживачів, відрізнити підприємство від його конкурентів, відобразити стратегію бізнесу в цілому та підтримувати її. Тобто вибір позиції повинен бути обов'язково підкріплений аналізом споживачів та конкурентів підприємства, вивченням його сильних сторін, ініціатив та стратегій [1].

Аналіз споживачів. Стратегічна позиція повинна створювати дійсно важливу для покупців відмінність, адже саме від реакції ринку у кінцевому рахунку залежить успіх підприємства.

Відмінність від конкурентів, яка забезпечується переважно шляхом диференціації однієї торговельної марки від іншої.

Особливості стратегії та здатностей підприємства. Найбільш привабливою є така стратегічна позиція, що дозволяє найбільш повно та раціональні використовувати наявні можливості та ресурси.

У наукових працях з проблем стратегічного планування можна зустріти такі основні характеристики зовнішнього середовища [2, 3, 5, 8]:

1. Мінливість середовища. Мінливість характеризується швидкими змінами: технічні інновації, економічні перетворення (зміни рівня інфляції), зміни законодавства, новації в політиці конкурентів тощо. Така нестабільна ситуація, що властива національному ринку, викликає труднощі, насамперед, для управлінської підсистеми.
2. Ворожість оточення. Ворожість пов'язують, переважно із жорсткою конкуренцією, боротьбою за споживачів та ринки збуту. Таке середовище властиве автомобільній промисловості США, країн Західної Європи, Японії.
3. Різноманітність оточення. Властивість, притаманна глобальному бізнесу та компаніям, що будують свою діяльність у кількох країнах та мають справу з різними народами, культурами тощо.
4. Технічна складність середовища. Властивість, притаманна для електроніки, обчислювальної техніки, телекомунікації, що потребують складної інформації та висококваліфікованого персоналу. Стратегічне управління у технічно складному середовищі повинно бути орієнтоване на інновації, так як виробити швидко застарівають.

На рис. 1 представлено основні складові, за яким здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємства для розробки, коректування та реалізації ефективних стратегій.

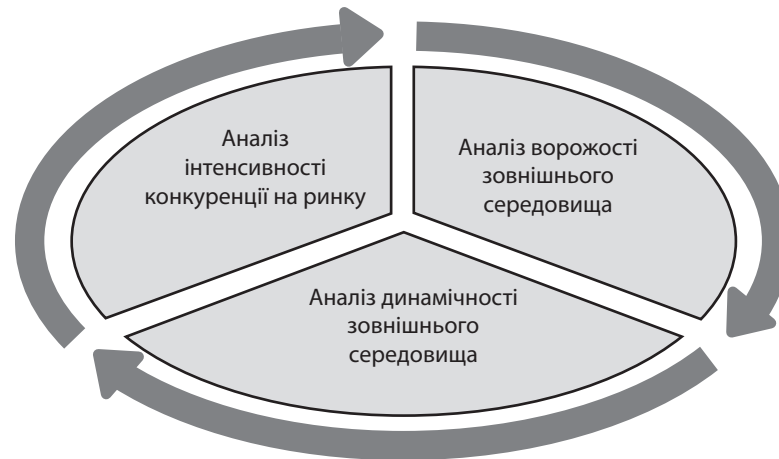


Рис. 1. Складові аналізу зовнішнього середовища підприємства

Деякі автори динамічність галузі, а також конкурентну активність у ній досліджують з позиції її привабливості та перспектив прибутковості. Тут враховують такі основні чинники [8]: потенціал зростання галузі; перспективи окупності інвестицій за існуючих умов конкуренції у галузі; перспективи зміни конкуренції у майбутньому; вплив посилення основних рухомих сил на прибутковість галузі; конкурентна позиція підприємства та її можливі зміни (положення лідера або потужного конкурента навіть і у не надто привабливій галузі здатне забезпечити підприємству задовільний рівень прибутковості); здатність підприємства використовувати слабкості вагомих конкурентів (здатності перетворення несприятливих умов у галузі на сприятливі); здатність підприємства протидіяти негативного впливу руйнівних сил; ступінь ризику та невизначеності у майбутньому розвитку галузі; вплив продовження діяльності у даній галузі на стан та перспективи розвитку у інших галузях (тих галузях, де у підприємства є певні інтереси).

Велику увагу серед досліджень останнього десятиліття приділено оцінюванню ворожості зовнішнього середовища, що базується на використанні як кількісних, так і якісних методів [5]. Ворожість оточуючого середовища визначається ціною, продуктовою, технологічною конкуренцією, серйозними регулюючими обмеженнями, недостатньою кількістю робочої сили та сировини, а також несприятливими демографічними тенденціями та перспективами. Вочевидь підприємства малого та середнього бізнесу через обмеженість ресурсів більше підвладні впливу ворожості навколишнього середовища. Просте великі підприємства відчувають більший вплив конкуренції, швидкості змін тощо. Таким чином, ворожість оточення спонукає підприємства орієнтуватися в більшому ступені на підвищення ефективності діяльності, зниження витрат та оптимізацію процесів.

Вивчення конкуренції посідає окреме місце в аналізі зовнішнього середовища, оскільки його результати є основою для розробки стратегії підприємства, формування його конкурентної позиції та створення конкурентних переваг.

Р. Грант розглядає та оцінює інтенсивність конкуренції у галузі за такими параметрами: концентрація, різноманітність конкурентів, спеціалізація товарів, надмірні потужності, бар'єри на виході з ринку, а також витрати [6, с. 91]. На рис. 2 наведено складові аналізу конкуренції.

Динаміка ринкової діяльності. На ринках із сильним зростанням активності та обсягів продажу велика кількість підприємств отримує прибутки та має окупність інвестицій, і навпаки – слабке зростання обумовлює існування негативного напруження на ринку, зокрема, через ціновий тиск.

Концентрація конкурентів пов'язана із їх кількістю, а також обсягами дистрибуції. Найчастіше вона вимірюється за допомогою коефіцієнту концентрації, який представляє собою загальну частку провідних виробників на ринку.

Різноманітність конкурентів аналізується за наступними ознаками: технологічне або галузеве передування, розміри та географічне місце розташування, розвиненість організаційної структури, рівень корпоративної культури. В загальному вигляді конкуренція буде тим більшою, чим більше схожі між собою конкуренти за цілями, характером витрат та стратегіями. Цілі конкурентів, їх поточні та попередні стратегії, вивчення причин успішної чи невдалої їх реалізації визначає конкурентне позиціонування підприємств. Значний ступінь різноманітності суперників спричинює дроблення ринку і створює певні труднощі для того, щоб своєчасно помітити небезпечні дії конкурентів.

Цінова конкуренція буде відігравати вирішальне значення для ринків із мало диференційованими товарами. Такі товари набувають масового характеру, майже не відрізняються від аналогів конкурентів. Диференціація залежить від організаційно-виробничих та економіко-фінансових передумов виробників. Значна диференціація притаманна тим галузям, що спеціалізуються на виробництві фармацевтичної, парфумованої продукції, консалтингових послуг та інше.

Надмірність постійних витрат у структурі продукції, що виробляється, негативно впливає на рентабельність ді-

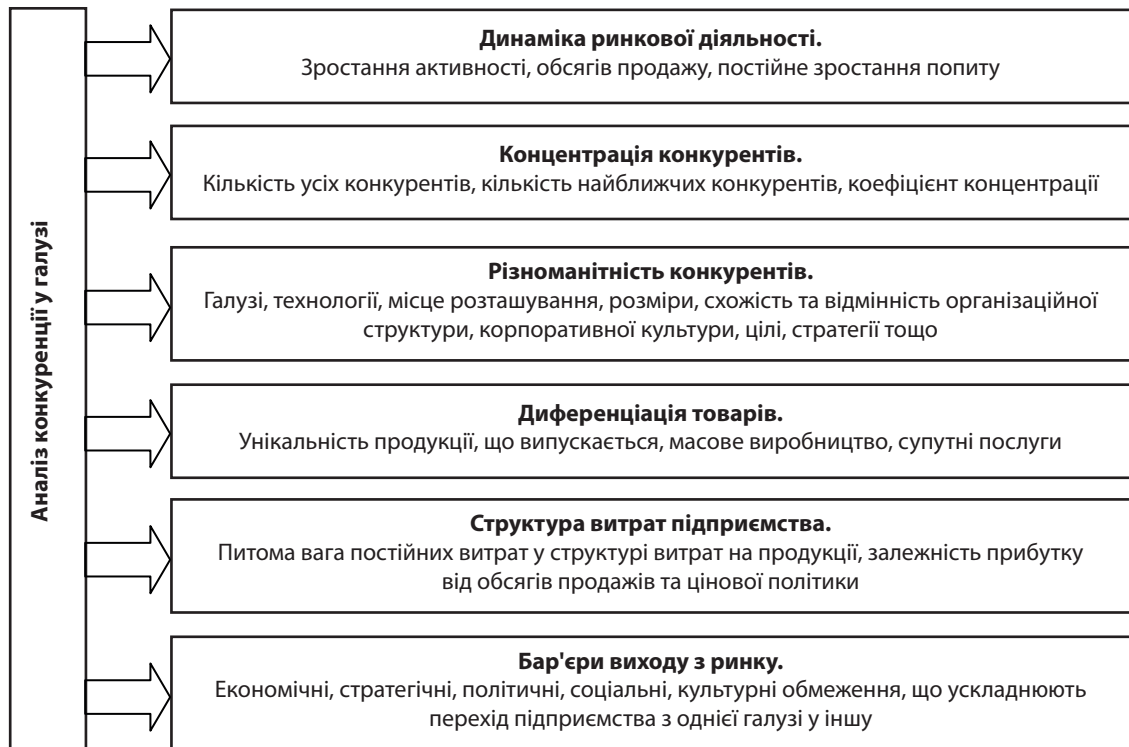


Рис. 2. Складові аналізу конкуренції у галузі [6, 7]

яльності, перш за все малих підприємств. Спроби збільшити випуск продукції призводить до необхідності здійснення над витрат, що пов'язано із новими інвестиціями. Таким чином, для таких підприємств цінова конкуренція стане ключовим інструментом, оскільки забезпечить збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції та зменшення витрат.

Бар'єри виходу з ринку у роботі [8] розділено на такі види: економічні (специфічність активів підприємства та частка безповоротних витрат, що пов'язані з виходом), стратегічні (внутрішньогалузеві зв'язки, доповнюваність до інших напрямків діяльності), політичні й соціальні (втручання держави та профспілок), психологічні (моральний неспокій або навіть шок від зміни напрямку діяльності) тощо.

Умови галузі змінюються під впливом дій на її учасників зовнішніх рухомих сил, що спонукає підприємства коректувати власні стратегії та дії [8]. Таким рухомими силами найчастіше вважають наступні:

- розвиток Internet та електронної комерції (ліквідування меж між галузями, зміни методів проведення бізнесу);
- глобалізація галузі, що зростає (агресивна стратегія однієї чи кількох національних компаній, спрямована на завоювання лідерства на світовому ринку; неочікуване зростання попиту на продукції у всьому світі, відкриття раніше закритих внутрішніх ринків, ліквідування торговельних бар'єрів тощо); глобалізація зокрема є рухомою силою для тих галузей, у яких для досягнення економії на масштабі конкуруючим підприємствам необхідно розширювати ринок

власної продукції за межі однієї країни; низька ціна є провідним фактором захоплення ринку; проходить приватизація державних монополій; основні природні ресурси та матеріали постачаються із різних регіонів світу;

- зміна довгострокових економічних тенденцій у галузі (співвідношення попиту та пропозиції – стійкий зростаючий попит приваблює у галузь нових конкурентів);
- зміни у складі споживачів, поява нових способів використання товарів (зміни в асортименті товарів та ринку послуг; зміна старих та поява нових систем збуту; нові методи просування продукції);
- впровадження нових товарів (розвиток клієнтської бази, диференціація товарів конкуруючих підприємств);
- розвиток технологій (викликає конкуренто значущі зміни в обсягах початкових інвестицій, оптимальній потужності підприємств, каналах розповсюдження та логістиці);
- маркетингові інновації (нові прийоми маркетингу, що підвищують інтерес до товарів, посилюють попит на них в масштабах усієї галузі, посилюють диференціацію підприємств та знижують собівартість одиниці продукції);
- вихід на ринок потужних компаній, що супроводжується зміною як структури, так і характеру конкуренції;
- розповсюдження прогресивних ноу-хау (розширення доступу до ноу-хау дозволяє компаніям з

різних країн розширювати виробництво та досягти лідерства у конкурентній боротьбі; розповсюдження інформації відбувається під час обміну досвідом та передавання інформації від постачальників до споживачів, в результаті переходу кваліфікованих кадрів з одного підприємства в інше, за рахунок продажу ліцензій або в ході співробітництва з іншими компаніями, або придбання інших компаній тощо);

- зміни у витратах та прибутках (скорочення або збільшення розриву між витратами та прибутком може радикально змінити характер конкурентної боротьби);
- зростання або скорочення попиту на персоналізовані або стандартні товари (зміни у клієнтській базі шляхом виготовлення товарів на замовлення, нових моделей оригінального дизайну, додаткових функцій та аксесуарів, створення нового іміджу тощо);
- зміни у законодавстві та державній політиці (вплив нових законів та нормативно-правових актів на діяльність та стратегію підприємств);
- зміни суспільних цінностей та способу життя (виникнення нових соціальних проблем, зміни в суспільній думці тощо);
- зниження невизначеності та ризику для бізнесу (розробка менш ризикованих стратегій – експорт, продаж ліцензій, укладання маркетингових союзів, сумісну діяльність з місцевими підприємствами).

З огляду на визначену численну кількість факторів прямого та опосередкованого впливу на стратегічний успіх підприємства, слід навести основні вимоги до результатів стратегічного позиціонування. Вони повинні відповідати ознакам об'єктивності, повноти, якості, достовірності. Таким чином, виникає необхідність формування аналітичного забезпечення стратегічної позиції (табл. 1). Аналітичне забезпечення сформовано на основі аналізу робіт з стратегічного управління [6, 8, 9]

Безумовно кожний інструмент аналізу характеризується певним набором переваг та недоліків, що визначає їх поступовий розвиток. Ефективне стратегічне позиціонування є неможливим за умови використання одного або двох інструментів. Лише їх комплексне поєднання, дозволяє виявити джерела стратегічного успіху підприємства, не лише сформулювати, а й реалізувати обрану стратегію та досягти бажаної позиції.

Розподіл інструментів на окремі групи носить досить умовний характер та відображає головні особливості стратегічної позиції підприємства.

Таблиця 1

Аналітичне забезпечення стратегічної позиції підприємства

Інструмент	Зміст
1	2
<i>Аналіз зовнішнього середовища та конкуренції</i>	
Екран бізнесу GE (General Electric)	Дозоляє описати наявну конкурентну ситуацію різних стратегічних організаційних одиниць, а також визначити напрями розподілу ресурсів
Модель п'яти сил конкуренції М. Портера	Позиція підприємства визначається виходячи із впливу на його діяльність постачальників, споживачів, конкурентів, товарів-замінників, а також бар'єрів входу та виходу з ринку.
Аналіз стратегічних груп	Вивчення груп конкуруючих підприємств, об'єднаних за критерієм схожості конкурентної позиції з метою визначення інтенсивності конкуренції та потенціалу доходності
Аналіз розбіжностей	Лежить в основі проактивної поведінки та дозволяє уникнути наслідків неочікуваних змін у зовнішньому середовищі
STEER - аналіз	Врахування соціальних, технологічних, економічних, екологічних та політичних умов діяльності підприємства, аналіз перспективності галузі
Аналіз посередників	Аналіз наявної системи партнерства та її вплив на конкурентну позицію підприємства
Аналіз індивідуальних характеристик конкурентів	Виявлення майбутніх планів та стратегій, передбачення стратегічних позицій, визначити сильні та слабкі сторони конкурентів
<i>Аналіз споживачів</i>	
Аналіз сегментації споживачів	Виявлення найбільш привабливих груп споживачів для формування конкурентних переваг
Аналіз споживчої цінності	Визначення найважливіших параметрів продукту, що забезпечують диференціацію для підприємства
<i>Аналіз наявної стратегії та здатностей підприємства</i>	
Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи)	Застосовуються компаніями з певним набором видів діяльності і дозволяє створити оптимальний товарний або бізнес-портфель.
SWOT – аналіз	Позиція підприємства визначається шляхом співставлення організаційної стратегії та внутрішніх здатностей підприємства із зовнішніми умовами

1	2
Аналіз ланцюга вартості	Дозволяє виявити потенційні джерела економічних переваг підприємства
Аналіз «сліпих» зон	Дозволяє виявити та пояснити причини, чому на підприємствах робляться помилки під час аналізу та приймаються неправильні стратегічні рішення
Аналіз функціональних здатностей та ресурсів	Дозволяє визначити ключові фактори успіху підприємства, сформовані за рахунок об'єднання ресурсів та знань
Модель VRIO	Аналіз окремих ресурсів (цінності, рідкості, неповторності та організації) як каталізаторів конкурентних переваг

Порівнюючи зазначені інструменти стратегічного аналізу, слід звернути увагу на те, що майже всі вони є якісними, тобто ґрунтуються на думках експертів, а не на формально визначених результатах діяльності підприємства. Безумовно, виникає питання компетентності експертів (їх знань, досвіду, мотивів, характеру тощо).

Висновки. Стратегічна позиція підприємства одночасно виступає основою для стратегічних орієнтирів підприємства та результатом процесу стратегічного управління ним. Вона відображає положення підприємства у галузі, його відносини із споживачами, посередниками та іншими

контрагентами, визначає конкурентні переваги та здатності, що лежать у їх основі. В такому розумінні важливого значення набуває формування комплексного аналітичного забезпечення, яке б могло врахувати, проаналізувати та оцінити усі із зазначених аспектів конкурентної позиції.

Розглянуті інструменти стратегічного аналізу можуть використовуватися у стратегічному позиціонуванні машинобудівних підприємств. Зважаючи на те, що всі вони мають як переваги, так і недоліки, проблема розробки інструментарію стратегічного позиціонування потребує подальшого вивчення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Д. Аакер [Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»)
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – 2-е изд., стереотипное / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
4. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
5. Гошал С. Стратегический процесс: [Концепции. Проблемы. Решения: Пер. с англ.] / С. Гошал, Г. Минцберг, Дж. Куинн., – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
6. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. [Пер. с англ. Под ред. В. Н. Фунтова.] / Р. М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
7. Наливайко А. П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
8. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [12-е издание: Пер. с англ.] / А. Томпсон-мл., А. Стрикленд – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
9. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Я. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

REFERENCES

- Aaker, D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Ansoff, I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Fliaysher, K., and Bensussan, B. Strategicheskii i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese [Strategic and competitive analysis. Methods and tools for competitive analysis in the business]. Moscow: BINOM; Laboratoriia znaniy, 2005.
- Goshal, S., Mintsberg, G., and Kuinn, Dzh. Strategicheskii protsess [Strategic process]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Grant, R. M. Sovremennyy strategicheskii analiz [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2008.
- Nalyvaiko, A. P. Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku [The theory of business strategy. Current state and trends of development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Tompson, A., and Striklend, A. Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza [Strategic Management: Concepts and situation analysis]. Moscow: Viliams, 2002.
- Voronkova, A. E. Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potentsialom predpriatiia: diagnostika i organizatsiia [Strategic management of competitive potential of the enterprise: Diagnosis and organization]. Lugansk: VNU imeni Vladimira Dalia, 2004.
- Zub, A. T., and Laktionov, M. V. Sistemnyy strategicheskii menedzhment: metodologiya i praktika [Strategic Management System: Methodology and Practice]. Moscow: Genезis, 2001.