

ЛОГІКО-СЕМАНТИЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ КОМПОНЕНТІВ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ПОЛЯКОВА Я. О.

УДК 005.21

Полякова Я. О.

Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства

Сучасне трактування сутності стратегії підприємства передбачає трансформацію внутрішніх характеристик підприємства у ключові фактори успіху відповідно до умов функціонування зовнішнього середовища з метою забезпечення позиції стійкого лідерства у довгостроковій перспективі та є одним із ключових моментів системи стратегічного управління підприємством в умовах сучасного бізнесу. У межах проведеного дослідження удосконалено логіко-семантичну структуру базових компонентів стратегії підприємства на основі проведення досліджень індуктивним методом, що дозволило визначити логічну послідовність етапів формування ключових факторів успіху, визначити умови трансформації базових елементів кожного етапу та провести семантичну оцінку структури базових компонентів стратегії підприємства на кожному із визначених етапів для реалізації процесів цілеспрямованого та оцінки результату від впровадження обраної стратегії підприємства.

Ключові слова: внутрішні характеристики, конкурентна перевага, КФУ, стратегія, стратегічне управління.

Рис.: 2. **Бібл.:** 13.

Полякова Яна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Yana.Poliakova@m.hneu.edu.ua

УДК 005.21

UDC 005.21

Полякова Я. А. Логико-семантическая основа формирования базовых компонентов стратегии предприятия

Современное трактование сущности стратегии предприятия предусматривает трансформацию внутренних характеристик предприятия в ключевые факторы успеха согласно условиям функционирования внешней среды с целью обеспечения позиции устойчивого лидерства в долгосрочной перспективе и является одним из ключевых моментов системы стратегического управления предприятием в условиях современного бизнеса. В результате проведенного исследования усовершенствована логико-семантическая структура базовых компонентов стратегии предприятия на основе осуществления исследований индуктивным методом, что позволило определить логическую последовательность этапов формирования ключевых факторов успеха, выявить условия трансформации базовых элементов каждого этапа и провести семантическую оценку структуры базовых компонентов стратегии предприятия на каждом из определенных этапов для реализации процессов целеполагания и оценки результата внедрения избранной стратегии предприятия.

Ключевые слова: внутренние характеристики, конкурентное преимущество, КФУ, стратегия, стратегическое управление.

Рис.: 2. **Библ.:** 13.

Полякова Яна Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики и менеджмента ВЭД, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: Yana.Poliakova@m.hneu.edu.ua

Polyakova Ya. O. The Logical-Semantic Basis for Formation of Main Components of Enterprise Strategy

The modern interpretation of the essence of enterprise strategy implies transformation of internal characteristics of the enterprise into key success factors in accordance with conditions of the functioning of external environment in order to ensure its sustainable leadership position in the long term and is one of the main elements of the system of enterprise strategic management in today's business environment. The result of the conducted research is the improvement of the logical-semantic structure of main components of enterprise strategy through the implementation of research by the inductive method, which allowed to determine the logical sequence of stages of forming key success factors, reveal the conditions for transformation of main elements of each stage and conduct a semantic evaluation of the structure of main components of enterprise strategy at each individual stage to implement the processes of goal setting and evaluate results of the implementation of the chosen business strategy.

Keywords: internal characteristics, competitive advantage, key success factors (KSF), strategy, strategic management.

Fig.: 2. **Bibl.:** 13.

Polyakova Yana O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and Management FEA, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Yana.Poliakova@m.hneu.edu.ua

Вступ. Формування концептуальної моделі стратегії підприємства, визначення її базових елементів у своєму розвитку проходить багато еволюційних стадій. Трактування поняття стратегії трансформується від суб'єктивного уявлення стратега – керівника підприємства до процесу навчання, забезпечення влади й перспективи досягнення

стабільної конкурентної позиції у довгостроковій перспективі на основі участі у цьому процесі всього колективу підприємства. Такий еволюційний розвиток основ стратегічного управління обумовлює різні комбінації визначальних структурних компонентів стратегії підприємства. Сучасне трактування сутності стратегії підприємства передбачає

трансформацію внутрішніх характеристик підприємства відповідно до умов функціонування зовнішнього середовища з метою забезпечення лідерства у довгостроковій перспективі та є одним із ключових моментів системи стратегічного управління підприємством в умовах сучасного бізнесу. Ускладнення сутності концепції стратегічного управління підприємством за рахунок комплексних системних процесів внутрішнього та зовнішнього спрямування обумовлює збільшення значущості базових компонентів стратегії на розвиток економічних суб'єктів ринку у багаторівневих зовнішніх умовах і необхідністю більш детального дослідження логіко-семантичної основи ключових факторів успіху. Оптимальна комбінація ключових факторів успіху, що визначається підприємством з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, сприяє досягненню стабільного ринкового лідерства підприємства у довгостроковій перспективі. Тому успішність подальшого впровадження концепції стратегічного управління у діяльність сучасних підприємств потребує поелементного, детального розгляду семантичної основи та логіко-структурної складової базових компонентів стратегії підприємства.

Постановка завдання дослідження. На наш погляд, недостатнє теоретичне обґрунтування та систематизація саме базових компонентів стратегії підприємства викликає неточності у розумінні сутності ключових факторів успіху, їх значущості як логіко-семантичної основи формування стратегії підприємства, що, у свою чергу, призводить до невизначеності стадійності реалізації обраних стратегій підприємством та проведення оцінки отриманих результатів. Тому метою цього дослідження є визначення логіко-семантичної основи базових компонентів стратегії підприємства у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження. Питанню трансформації внутрішніх характеристик підприємства у ключові фактори успіху на теоретичному рівні дослідження приділено багато досліджень закордонних учених. Ф. Селзник сформував поняття «відмітна компетенція»; А Чандлер досліджував взаємозв'язок компетенцій із бізнес-стратегіями підприємства; М. Портер визначив конкурентні стратегії та розглянув вплив зовнішньої складової на розвиток кон-

курентних переваг і ключових факторів успіху підприємства [1–5]. Подальші дослідження закордонних і вітчизняних учених концентруються на визначенні конкурентних стратегій та дослідженні явища конкурентоспроможності підприємства [3; 5–7].

Однак первинною основою формування логічної структури розвитку підприємства у довгостроковій перспективі є внутрішні характеристики, що визначаються на етапі створення підприємства та удосконалюються в процесі його подальшого функціонування. На рис. 1 наведено поетапний розвиток внутрішніх характеристик підприємства у ключові фактори успіху та надано опис умов трансформації вищезазначених елементів.

Базові елементи стратегії підприємства на самому елементарному рівні сконцентровані у внутрішніх характеристиках підприємства. На основі принципу порівняльної результативності внутрішні характеристики підприємства трансформуються у сильні сторони, що мають певні переваги над іншими внутрішніми характеристиками на основі показників результативності. К. Ендрюс, що досліджував цей процес, визначив, що «сильні сторони» підприємства ґрунтуються на таких внутрішніх характеристиках, як: маркетинг, дослідження та розробки, управлінська інформаційна система, управлінська команда, операції, фінанси, людські ресурси [1, с. 31]. Таким чином, базові елементи сутнісної складової «сильних сторін» К. Ендрюса сконцентровані переважно на внутрішніх процесах підприємства, фінансах і людських ресурсах.

Подальша трансформація сильних сторін у відмітні компетенції відбувається за умов урахування зворотної реакції зовнішніх факторів, що представлені конкурентним та опосередкованим оточенням на результати здійснення основної та допоміжної діяльності підприємства. Розвинуті підприємством сильні сторони мають бути значущими в існуючих зовнішніх умовах конкурентного ринку та характеризуватись виникненням синергетичного ефекту від їх взаємодії. Теоретичне обґрунтування поняття «відмітна компетенція» вперше проведено представником стратегічної школи дизайну Ф. Селзником як необхідного елементу стратегічного управління підприєм-

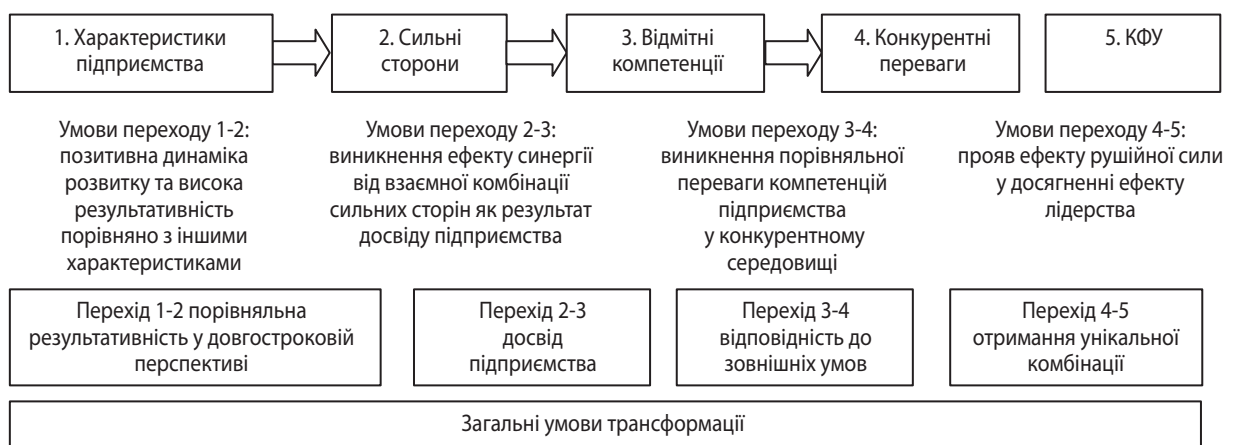


Рис. 1. Структурно-логічна схема трансформації базових компонентів стратегії підприємства

ством, що дозволяє досягнути відповідності внутрішнього становища підприємства із зовнішніми очікуваннями [1, с. 26]. Комплексний вплив умов ведення бізнесу, пошук актуальних методик проведення внутрішнього аналізу, визначення найбільш впливових результуючих показників діяльності підприємства та доцільних моделей прийняття управлінських рішень призводить до формування відмітних компетенцій. Обґрунтування доцільності вибору певних сильних сторін як базових для подальшої трансформації у відмітні компетенції підприємства у довгостроковій перспективі підтверджується досвідом. При цьому трансформація сильних сторін підприємства у відмітні компетенції спостерігається у середньостроковій – довгостроковій перспективі. Подальший науковий пошук семантичної сутності відмітних компетенцій підприємства зведено М. Портером до конкретних кількісних і якісних показників з метою проведення SWOT-аналізу та визначення сутнісної складової запропонованих ним конкурентних переваг, а надалі – конкурентних стратегій: лідерства по витратах, диференціації та фокусування [1; 3; 5]. SWOT-аналіз як метод дозволяє проводити порівняння кількісних і якісних відмітних компетенцій підприємства, а також на основі використання єдиної системи виміру за допомогою інтегрального показника проводити їх ранжування з метою визначення конкурентних переваг підприємства. На стадії формування конкурентних переваг спостерігається зміщення акцентів системи стратегічного управління на рівень аналізу впливу зовнішньої складової – ринку у процесі трансформації базових компонентів стратегії підприємства. У цьому випадку увагу підприємства слід приділяти тільки тим внутрішнім характеристикам, які задовольняють потребам ринку.

Таким чином, на перших трьох стадіях розвитку базові компоненти стратегії підприємства локалізуються у внутрішній діяльності підприємства, внутрішні характеристики підприємства формалізуються на основі розрахунку фінансових та економічних показників, проводиться оцінка значення результатів діяльності підприємства та порівняльний аналіз динаміки відхилення обраних показників від нормативного значення. Стадія формування конкурентних переваг включає до цього процесу необхідність відповідності сформованих відмітних компетенцій зовнішнім очікуванням. Подальші дослідження зовнішньої складової визначення та реалізації базових компонентів стратегії підприємства проведені Р. Капланом та Д. Нортеном [8; 9]. Дослідження вчених зовнішньої сфери реалізації стратегії підприємства дозволили визначити чотири стратегічно важливі перспективи розвитку підприємства, які, на їх погляд, є визначальними: знання та навчання, фінанси, споживачі та внутрішні процеси. Детальний аналіз визначених перспектив дозволяє дійти висновку, що семантичною основою формування конкурентних переваг підприємства згідно із принципами збалансованої системи показників є фактори виробництва (фінанси – капітал, знання – інформаційний ресурс) та внутрішні процеси підприємства (функціональна та процесна складові). Споживачі, яких включено до переліку основних перспектив, при проведенні оцінки діяльності підприємства виступають зовнішньою складовою конкурентного ринку, яка сприяє трансформації відмітних

компетенцій у конкурентні переваги підприємства та підтверджує їх життєздатність [8; 9]. Згідно з розробленою Р. Капланом та Д. Нортеном системою збалансованих показників всі внутрішні процеси підприємства мають бути спрямовані на удосконалення, розвиток і навчання. При цьому методичною основою трансформації відмітних компетенцій у конкурентні переваги підприємства є метод формування карт стратегічних груп із урахуванням сегментації ринку, величі бізнесу й інтенсивності конкурентної поведінки інших учасників ринку.

Однак слід зазначити, що подальші дослідження результативного менеджменту призводять до розуміння неспроможності конкурентних переваг виконувати функцію базових елементів стратегії підприємства через їх значну кількість і неможливості підприємства у цьому випадку сфокусувати вектор управлінських рішень. Вирішення цієї парадигми досягнуто за рахунок введення у стратегічне управління підприємством поняття «ключовий фактор успіху». Під ключовими факторами успіху розуміються головні визначники довгострокового лідерства підприємства в існуючих умовах функціонування. Формування ключових факторів успіху передбачає визначення підприємством унікальної для зовнішніх умов комбінації конкурентних переваг, що забезпечують стабільність досягнутого підприємством лідируючого положення за певними напрямками діяльності у довгостроковій перспективі. Визначено максимальну кількість конкурентних переваг, на яких одночасно підприємство може сконцентрувати увагу, їх кількість не повинна перевищувати трьох елементів. При цьому замість стратегічного управління з'являється поняття «лідерство», яке проявляється у тому, що підприємство досягає моменту внутрішньокорпоративної конкуренції, тобто конкуренція охоплює тільки внутрішні напрями діяльності, бренди, номенклатурні одиниці, персонал самого підприємства, інші учасники ринку не мають змоги брати участь у цьому процесі через неможливість копіювання досягнутої унікальної комбінації базових компонентів стратегії. Таким чином, визначальним елементом стратегії підприємства є ключові фактори успіху, які у своєму еволюційному розвитку проходять складний трансформаційний відбір із внутрішніх характеристик підприємства.

Визначена логіка поетапного процесу формування ключових факторів успіху як базових компонентів стратегії підтверджує їх стратегічну значущість для підприємства та потребує більш поглибленого дослідження семантичної характеристики визначених компонентів на кожній еволюційній стадії.

Елементарним базовим компонентом стратегії підприємства, що наведено на рис. 1, є внутрішні характеристики підприємства. Згідно із загальним визначенням характеристика є сукупністю відмітних властивостей, які, у свою чергу, є сутнісною невід'ємною ознакою, що складає сутність субстанції (підприємства), її фундаментальною властивістю, яка необхідна для існування [2; 13]. Розгляд цього визначення в економічній площині дозволяє стверджувати, що виникнення підприємства на самому елементарному рівні існування неможливе без такого фактора виробництва, як земля, що розглядається як місце знаходження суб'єкта економічної діяльності, капіталу як уставного фонду або матеріальних засобів для сплати державних платежів,

пов'язаних із реєстрацією підприємства, та людини, через особистісні спроможності та дії якої проявляють себе такі фактори виробництва, як: труд, підприємницька спроможність, аналіз інформації. Тобто первинними семантичними елементами внутрішніх характеристик підприємства є такі фактори виробництва, як: земля і капітал у сполученні із людськими ресурсами, без яких неможливе виникнення та подальше існування підприємства. Успішність довгострокового розвитку підприємства пов'язана із інноваційністю підприємницької ідеї і методів аналізу вихідної інформації для прийняття управлінських рішень, достатністю фінансових резервів та оптимальністю вибору місця реєстрації підприємства з метою збільшення соціально-економічної результативності всіх внутрішніх процесів підприємства. Однак вплив цих факторів виробництва на досягнення підприємством стадії розвитку «стійке лідерство» на ринку не є однозначним. При подальшому розгляді внутрішніх характеристик підприємства доцільно провести їх розподіл на дві семантичні категорії: внутрішні характеристики підприємства, що мають субстанційну й акциденційну основу у зв'язку із різним ступенем впливу на процес трансформації: «внутрішні характеристики – сильні сторони – відмітні компетенції – конкурентні переваги – ключові фактори успіху підприємства» та неоднаковим рівнем взаємодії. Субстанційні характеристики підприємства – це ті, що існують в економічній діяльності підприємства самостійно, самі по собі, не знаходячи вираження через інше, без них неможливе існування підприємства [2; 13]. Акциденційні характеристики підприємства є властивостями сутності, які можуть бути відсутніми або змінюватись, що в цілому не вплине на існування підприємства, воно не перестане бути тим, що воно є, вони не існують самостійно, а виражаються опосередковано через інші внутрішні характеристики. [2; 13]. На основі вищезгаданих умов створення та функціонування підприємства його субстанційними характеристиками є тільки три компоненти: земля, капітал і людина як носій таких факторів виробництва, як труд і підприємницька спроможність, мозок якої є інструментом обробки й інтерпретації інформації, творцем і розпорядником капіталу. Дії людини у сукупності із комбінацією вищезазначених факторів виробництва знаходять своє відображення у внутрішніх процесах підприємства, які є елементами третього порядку внутрішніх акциденційних характеристик підприємства. При цьому самі внутрішні процеси підприємства теж слід розглядати як багатогранне економічне явище. Внутрішні процеси підприємства доцільно у цьому випадку розподіляти на функціональні та наскрізні. До категорії функціональних процесів відносять діяльність підприємства у певних функціональних сферах: виробництво, фінанси, маркетинг тощо. Базовими компонентами стратегії на цьому рівні формування внутрішніх характеристик підприємства можуть бути: основні й оборотні виробничі фонди, технологія виробництва, канали збуту, продукція, політика просування, форми та методи платежу, співвідношення власного та запозиченого капіталу, рентабельність тощо. На рівні наскрізних внутрішніх процесів підприємства базовими компонентами формування стратегії підприємства стають окремі операції, що охоплюють діяльність декількох структурних підрозділів

підприємства у здійсненні певного внутрішнього процесу. У цьому випадку базовим компонентом формування стратегії стає механізм здійснення певної операції у межах внутрішніх процесів підприємства, що сприяє досягненню підприємством унікальної комбінації внутрішніх ресурсів і їх подальшої трансформації з метою досягнення стану лідерства. Пошук майбутніх ключових факторів успіху на цьому рівні локалізується в операціях: заключення контрактів, обслуговування клієнтів, здійснення продажу продукції та ін. Наглядну демонстрацію семантичної структури базових компонентів стратегії підприємства наведено на рис. 2.

Географічне позиціонування підприємства, що обумовлює прийнятну організаційно-правову форму бізнесу, податкове навантаження та логістичні потоки підприємства у сполученні із інноваційно мислячим, розвинутим і мотивованим персоналом підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів визначають основу майбутнього розвитку підприємства та сприяють найбільш оптимальному прояву інших внутрішніх характеристик підприємства акциденційної спрямованості у довгостроковій перспективі на основі синергетичного ефекту.

Акциденційні характеристики підприємства другого рівня, що наведені такими факторами виробництва, як труд, підприємницька спроможність, інформація, є похідним результатом сполучення «земля – капітал – людина» та сприяють збільшенню синергетичного результату впливу на прояв акциденційних характеристик нижчого порядку – внутрішніх процесів підприємства.

Таким чином, первинними, найбільш впливовими семантичними компонентами внутрішніх характеристик підприємства, на базі яких формуються ключові фактори успіху і реалізуються стратегії із довгостроковим ефектом лідерства, є: земля, капітал та персонал підприємства. Дані базові елементи є визначальними для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, їх унікальна комбінація є єдиною умовою досягнення підприємством стану лідерства у довгостроковий період часу. Вплив акциденційних базових компонентів, таких як: інформація та внутрішні процеси підприємства, які теж можуть бути основою ключових факторів успіху, дозволяє отримати нестійкий результат конкурентної переваги підприємства у короткостроковій і середньостроковій перспективі, що пояснюється меншим ступенем їх унікальності та легкістю копіювання іншими учасниками конкурентного ринку. Окремо слід відзначити напрями фокусування двох важливих процесів у стратегічному управлінні підприємства: постановки цілей та оцінки отриманих результатів. Цілеспрямованість у стратегічному управлінні доцільно базувати виключно на ключових факторах успіху, які сформовані із субстанційних внутрішніх характеристик підприємства «земля – капітал – персонал» із орієнтацією на зовнішню складову. При цьому вплив зовнішньої складової у стратегічному управлінні підприємством переважно оцінюється за двома ключовими критеріями: потреби клієнтів та інноваційність технології. Добір саме таких критеріїв, як ефективності взаємодії внутрішніх характеристик підприємства із зовнішнім середовищем функціонування підприємства проводиться на основі результатів комплексного дослідження цієї сфери. Т. Левіт відзначив потреби клієнтів у як базові

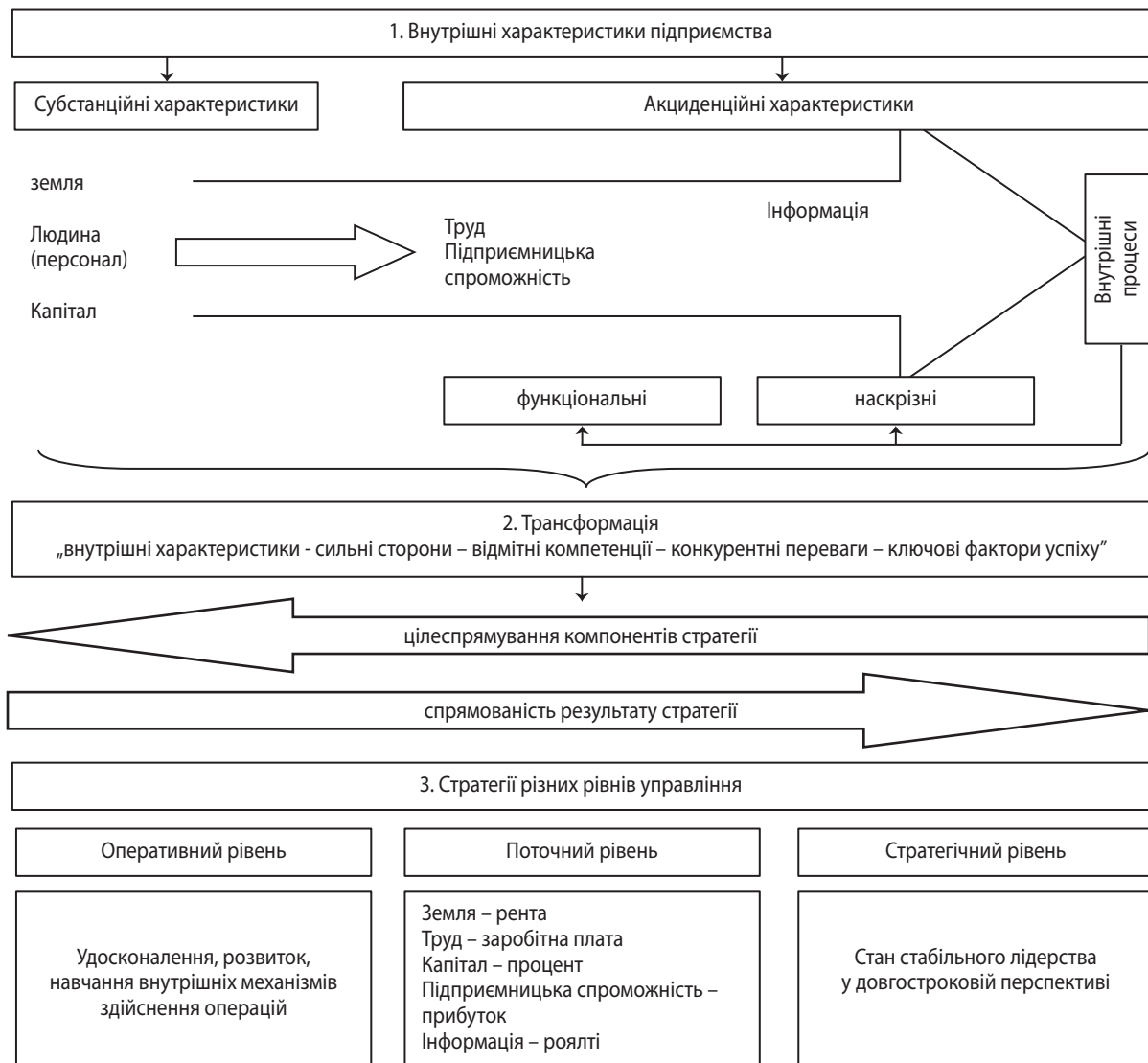


Рис. 2. Концептуальна семантична схема трансформації базових компонентів стратегії підприємства

критерії вибору галузі ринку; І. Ансофф оцінював важливість ефекту синергії; Д. Абель підтвердив, що найбільший економічний результат від ефекту синергії спостерігається у сфері технологій [10–12]. Подальша деталізація визначених ключових факторів успіху підприємства відбувається на основі добору відповідних показників формалізованої оцінки результатів діяльності підприємства на поточному рівні управління та оптимального сполучення внутрішніх процесів функціонального та наскрізного спрямування на оперативному рівні. Таким чином, реалізація процесу цілеспрямовання у стратегічному управлінні підприємством, що починає своє формування на стратегічному рівні та знижується по ієрархії до оперативного рівня управління, є вектором визначення оптимального сполученням субстанційних характеристик підприємства на основі врахування потреб споживачів і технологічної інноваційності основної та допоміжної діяльності підприємства. Результативність впровадження сформованої стратегії підприємства має протилежний вектор спрямування. Механізм функціонування внутрішніх процесів підприємства на основі прин-

ципів удосконалення, розвитку та навчання сприяє забезпеченню стійкості та збалансованості внутрішніх резервів підприємства із факторами зовнішнього середовища, що обумовлює можливість досягнення підприємством необхідного для подальшого розвитку результату діяльності та оцінюється за допомогою формалізованих фінансово-економічних показників. Досягнення прогнозованого значення результуючих показників діяльності підприємства на поточному рівні є базисом для переходу до стану лідерства підприємства, що є результуючим показником позитивного розвитку підприємства на стратегічному рівні управління у довгостроковій перспективі часу. Досягнення цього стану підприємствами у конкурентній позиції лідера та нішера реалізується автоматично за умов формування унікальної комбінації ключових факторів успіху, однак для підприємств, що знаходяться у інших конкурентних позиціях – претендента на лідерство та послідовника, досягнення стану лідерства передбачає проведення попереднього фокусування на певному сегменті ринку для подальшої реалізації стратегії лідерства.

Висновки. Таким чином, у межах проведеного дослідження удосконалено логіко-семантичну структуру базових компонентів стратегії підприємства на основі проведення досліджень індуктивним методом, що дозволило визначити логічну послідовність етапів формування ключових факторів успіху, умови трансформації базових елементів кожного етапу та семантичну спрямованість внутрішніх характеристик підприємства у реалізації процесів цілеспрямованого та оцінки результату від впровадження стратегії підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 330 с.
2. Энциклопедия бухгалтера и экономиста. 2001. № 1. С. 34–41.
3. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
4. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. М.: Гном и Д, 2007. 142 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 454 с.
6. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
7. Лукьяненко А. А., Мацко М. Л. Разработка комплексной методики обоснования эффективной стратегии предприятия при выходе на внешний рынок // Актуальные проблемы науки XXI века. 2013. № 1. URL: <http://elibrary.miu.by/journals/item.science-xxi/issue.2/article.13.html>
8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать показателей, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
9. Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: Вильямс, 2004. 304 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
11. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ УВПК, 2001. 559 с.
12. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: Инфра-М, 2000. 287 с.
13. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2/відп. ред. С. В. Мочерний. Київ: Академія, 2002. 848 с.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.
- Entsiklopediya bukhgaltera i ekonomista*, no. 1 (2001): 34-41.
- Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Vol. 2. Kyiv: Akademiia, 2002.
- Lukyanenko, A. A., and Matsko, M. L. «Razrabotka kompleksnoy metodiki obosnovaniya effektivnoy strategii predpriyatiya pri vykhode na vneshniy rynok» [Development of a comprehensive methodology rationale an effective strategy of the enterprise when entering a foreign market]. *Aktualnyye problemy nauki XXI veka*. <http://elibrary.miu.by/journals/item.science-xxi/issue.2/article.13.html>
- Mintsberg, G., Alstrend, B., and Lempel, D. *Shkoly strategiy* [School strategies]. St. Petersburg: Piter, 2000.
- Markova, V. D., and Kuznetsova, S. A. *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Infra-M, 2000.
- Nemtsov, V. D. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: TOV UVPK, 2001.
- Olve, N., Roy, Zh., and Veter, M. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii* [Evaluation of the effectiveness of the company's activities]. Moscow: Vilyams, 2004.
- Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methods analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2009.
- Piddubna, L. I. *Konkurentospromozhnist ekonomichnykh sistem: teoriia, mekhanizm rehuliuivannia ta upravlinnia* [The competitiveness of economic systems: theory, mechanism of regulation and control]. Kharkiv: INZhEK, 2007.
- Porter, M. *Mezhdunarodnaya konkurentsia: konkurentnyye preimushchestva stran* [International competition: competitive advantages of countries]. Moscow: Mezhdunarodnyye otnosheniya, 1993.
- Rampersad, Kh. *Universalnaya sistema pokazateley: kak dostigat pokazateley, sokhranyaya tselostnost* [Universal scorecard: how to achieve them, while maintaining the integrity]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.
- Yudanov, A. Yu. *Konkurentsia: teoriya i praktika* [Competition: theory and practice]. Moscow: Gnom i D, 2007.