

МОНІТОРИНГ ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті доведено, що моніторинг є головною складовою інформаційного забезпечення прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Обґрунтовано склад операцій моніторингу. Розроблено інформограму моніторингу. Наведено результати апробації технології моніторингу.

It is proved that the monitoring is the main component of the decision making formation support in the foreign economic activity of the enterprise. Components of the monitoring activities are grounded. The information recording carrier of monitoring is developed. The results of monitoring technologies approbation are given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відмінною рисою сьогодення є процес глобалізації, який поступово усуває регіональні та національні межі. Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Передумовою їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище за умов швидкоплинних змін стає конкуренція не тільки товарів і послуг, але й інноваційних способів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

За обставин, коли темпи змін зовнішнього середовища набагато більший за можливості реагування підприємства на них з'являється необхідність готувати управлінські рішення превентивно – при надходженні так званих слабких сигналів. Автором доведено, що слабкі сигнали доцільно розпізнавати на стадії процесу управління моніторингом [1].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. У перекладі з латинської (monitor) означає «той, що застерігає». Поняття «моніторинг» вперше увійшло в практику природничих наук (екологія, біологія, метеорологія, космологія) в межах досліджень стану навколишнього природного середовища, погодних явищ, циклу життя рослин і тварин, сезонних кліматичних змін, стану організму людини тощо. Останніми роками моніторинг набув поширення в економічній науці. Питання щодо суті моніторингу та його функцій розглядаються в наукових працях за аспектами, які можна систематизувати наступним чином: на державному рівні [2; 3, с.239–243]; на рівні окремих функцій діяльності підприємства (моніторинг прибутку підприємства; інвестиційної діяльності; фінансової діяльності; маркетингової діяльності [4; 5]); на рівні системи стратегічного управління підприємством [6, с.340–344].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поза увагою науковців залишилися питання щодо використання моніторингу як інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, і в першу чергу, рішень стосовно формування стійких конкурентних переваг. Вирішення такого завдання потребує формування технології моніторингу.

Постановка завдання. Метою статті є розробка технології моніторингу як складової інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У попередніх дослідженнях автором було доведено, що під технологією управління розуміють сукупність формалізованих знань щодо виконання процесу управління, яка вміщує: склад та послідовність виконання елементів (стадій та операцій), перелік вхідної та вихідної інформації за операціями, опис

методів отримання й перетворення вхідної інформації, визначення технічних засобів та професійно-кваліфікаційних вимог щодо управлінського персоналу [1, с.114]. У такий спосіб управлінська технологія дозволяє менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень завдяки їх формалізації. Якщо оволодіння управлінськими навичками розвивається за принципом «навчання під час роботи», то знання, що є в основі їх виконання, залишаються у неявній формі, відтак вони складно відтворюються.

На думку автора, технологія виконує своє основне призначення – встановлення раціональних прийомів виконання операцій, як завдяки з'ясуванню певних методів, так і встановленню адресності методів: тобто виявленню які методи та для яких операцій необхідно застосовувати. З цією метою автор пропонує запровадити особливу форму інформаційної моделі – інформограму процесу управління, яка за кожною його стадією та операцією вміщує інформацію щодо їхнього змісту та складу методів їх виконання. Водночас адресний перелік методів в інформограмах дозволить визначити кваліфікаційно-професійні вимоги до персоналу, що є однією із формалізованих базових складових технології управління.

Розробка технології моніторингу, перш за все, потребує вирішення проблеми щодо складу необхідної для його виконання інформації. Вона пов'язана з тим, що виникає питання: інформацію якого типу необхідно зібрати, якщо не відомий характер рішень про внесення змін у діяльність підприємства за умови впливу факторів зовнішнього середовища. Ця проблема ілюструє відмінну рису моніторингу. Інформаційне забезпечення прийняття будь-якого рішення потребує чіткого визначення характеру й обсягу інформації, що дозволить окреслити границі її пошуку. Тобто рішення проблеми інформаційного забезпечення моніторингу вимагає формування основних критеріїв відбору необхідної інформації.

Найбільш простим її рішенням є одержання будь-якої інформації про стан зовнішнього середовища. Однак просте рішення у цьому випадку не є ефективним. Його реалізація може призвести до того, що підприємство «потоне» в інформаційному шумі, в якому з одного боку певний обсяг інформації виявиться зайвим для реагування підприємства на впливи зовнішнього середовища, а з іншого – деякі корисні дані можуть загубитися в масиві непотрібної інформації. Отже, можна зробити очевидний висновок: моніторинг необхідно розпочинати з окреслення меж збору інформації.

Вирішення такого завдання відповідно до методології системного аналізу повинно базуватися на цілях моніторингу, які у свою чергу, відповідають його виду: стратегічному або поточному.

Виходячи з концептуальної моделі формування ключових конкурентних переваг [7] можна стверджувати, що ціллю стратегічного моніторингу є визначення галузевих факторів успіху (ГФУ) та рушійних сил, що впливають на їх зміну. З цього випливає, що структуру силових полів доцільно розглядати як один із об'єктів стратегічного моніторингу.

Після того, як визначено характеристики силових полів, стає можливим встановити інтенсивність їхнього впливу і на цій підставі сформулювати ГФУ як протидію перехресному силовому полю. Оскільки функціональне призначення моніторингу саме й полягає в спроможності передбачати зміни ГФУ, то його об'єктом крім галузевих силових полів повинно бути середовище непрямого впливу.

Варто зазначити, що в процесі розгляду середовища непрямого впливу хоча й існує неістотна розбіжність у переліку його сегментів, всі автори дотримуються точки зору, що необхідно ретельно вивчати кожний із його сегментів, виявляти основні тенденції, взаємовплив і будувати тренди їхнього розвитку [8, с.320; 9, с.293]. На практиці такий підхід важко реалізувати через значну кількість інформації.

Автор пропонує на стадії стратегічного моніторингу спостерігати не в цілому за сегментами середовища непрямого впливу, а лише за рушійними силами, які воно формує. Останні розпізнають за слабкими сигналами, які представляють собою зміни у соціально-демографічній, економічній, державно-політичній та науково-технічній сферах, що можуть

істотно вплинути на інтенсивність галузевих силових полів та через них на склад галузевих факторів успіху.

Через те, що вплив непрямого середовища є однорідним для підприємств однієї галузі, бачиться слушним слабкі сигнали відстежувати виходячи із галузевих особливостей, тобто після того як досліджено характеристики галузевих силових полів та оцінено інтенсивність їхнього впливу.

Підводячи підсумок, завдання стратегічного моніторингу можна визначити таким чином:

- ідентифікація слабких сигналів;
- оцінювання впливу слабких сигналів на інтенсивність окремих галузевих силових полів;
- визначення можливих змін в інтенсивності галузевих силових полів.

Все вищезазначене дозволяє обґрунтовано запропонувати склад операцій стратегічного моніторингу та логіку їх виконання:

1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу. Операція полягає у нагромадженні та систематизації інформації стосовно середовища прямого впливу.

Збирання інформації із первинних та вторинних джерел здійснюють відомими методами: спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз. Систематизацію накопичених даних доцільно проводити відповідно до запропонованої нами карти галузевих силових полів та їхніх характеристик.

2. Інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу. У ході виконання операції необхідно оцінити інтенсивність впливу кожного галузевого силового поля.

Запропоновані автором характеристики галузевих силових полів дозволяють описати їх, що є підґрунтям такого оцінювання. Подальші дії повинні бути спрямовані на безпосереднє вимірювання силових полів. На цьому етапі виникає проблема, пов'язана з відсутністю шкали вимірювання полів подібної природи. Інтенсивність їх впливу можна лише виразити в термінах: сильне, слабке, середнє, що представляє труднощі для ідентифікації.

У цьому зв'язку для вирішення питання вимірювання галузевих силових полів автор пропонує використати теорію нечітких множин та нечіткої логіки. Нижче з використанням згаданого апарату автором розроблено метод виміру силових полів, який дозволяє у повному обсязі виконувати дану операцію.

3. Сканування зовнішнього середовища непрямого впливу. Через те, що середовище непрямого впливу є дуже широким та його дія на підприємство проявляється опосередковано через галузеві силові поля, то в процесі його сканування на відміну від аналогічної операції щодо середовища прямого впливу, в якій збирається інформація стосовно характеристики кожного поля, автор пропонує виявляти лише так звані слабкі сигнали. Їх розпізнають як зміни у відповідних сегментах зовнішнього середовища, що можуть зрушити інтенсивність впливу галузевих силових полів.

Операцію здійснюють з використанням тих же методів, що й операцію «сканування зовнішнього середовища прямого впливу».

4. Ідентифікація значущих слабких сигналів.

Не всі виявлені слабкі сигнали можуть бути значимими для галузі, що досліджується. Отже, виникає потреба у вирішенні питання: чи можуть виявлені сигнали виступати рушійними силами по відношенню до системи галузевих силових полів.

Вирішити таке завдання автор пропонує через ітеративний запуск процедури оцінювання інтенсивності галузевих силових полів з використанням запропонованого нами методу. Процедура передбачає перегляд характеристик силових полів, які можуть змінитися під впливом окремого слабого сигналу й повторне оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів. Отриману оцінку галузевих полів з урахуванням дії слабого сигналу необхідно порівняти з результатами операції «інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу». Якщо результати не відрізняються, то виявлений

сигнал не є значимим для галузі. І навпаки, при виявленні зрушень у силових полях слабкий сигнал потрібно розглядати як значимий.

Процедура повторюється для всіх виявлених слабких сигналів.

5. Розробка сценаріїв. Слабкі сигнали є лише індикаторами потенційних змін у середовищі непрямого впливу, які можуть розвиватися за кількома ймовірними варіантами. Тому виникає необхідність у їхньому прогнозуванні. Ефективним методом у даному разі є розробка сценаріїв – «опис майбутніх ситуацій та шляхів, що ведуть до неї» [10, с.28].

У процесі розробки сценаріїв експерти визначають чинники, що можуть посилювати або послабляти виявлений сигнал, на підставі чого й формують варіанти майбутнього. У кінцевому разі зміст сценарію завжди будується на підставі відповідей на питання «що буде, якщо». У такий спосіб вносяться допущення, що описують умови виникнення майбутніх подій.

Можна припустити, що розроблені сценарії потрібно використовувати для наступного багатоваріантного планування. Проте практика планування доводить, що такий шлях є досить трудомістким й витратним, та у кінцевому разі суперечить принципу планування економічності. Тому буде доцільним оцінити ймовірність сценаріїв та у подальшому використовувати найбільш ймовірний, тобто базовий.

Інші сценарії є альтернативними. Вони описують можливий розвиток зовнішнього середовища за умов суттєвих відхилень окремих впливових факторів від закладених у базовому сценарії.

При розробці сценаріїв використовують методи: причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні – перехресного впливу подій, калібровки й сортування, послань, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байеса.

6. Формування складу галузевих факторів успіху. Результатом виконання операції повинен бути перелік галузевих факторів успіху, який є однією із складових формування ключових конкурентних переваг і в кінцевому разі конкурентної стратегії підприємства.

Виходячи з карти галузевих силових полів [1, с.121] ГФУ доречно формувати як протидію сумарному впливу останніх.

Вхідною інформацією на даній операції є характеристики силових полів, що отримані з урахуванням слабких сигналів та закладені у базовий сценарій.

Безпосередньо склад ГФУ можна встановити в процесі проведення «мозкового штурму» з використанням методів формалізації його результатів:

- діаграми спорідненості (метод «Кей Джи») – дозволяє систематизувати велику кількість асоціативно зв'язаної інформації (думки членів групи, що були висловлені);
- діаграми зв'язків – дозволяє виявити логічні зв'язки між основною ідеєю та різноманітними даними та систематизувати велику кількість логічно зв'язаної інформації;
- матричної діаграми – дозволяє виявити важливість різноманітних взаємозв'язків.

Також використовують методи загального наукового пізнання: аналізу, синтезу, індукції, логічний.

Розроблений, вибраний за найбільш можливою ймовірністю та узгоджений зі стратегічними цілями базовий сценарій, а також сформований склад галузевих факторів успіху, є вихідною інформацією стадії моніторингу, що передається на вхід стадії формування плану діяльності підприємства. На цьому закінчується перший цикл моніторингу, що передуює стадії формування стратегічного плану та відповідно здійснюється на початку циклу стратегічного управління.

Проте моніторинг необхідно здійснювати безперервно з метою збирання та оброблювання інформації щодо можливостей та загроз зовнішнього середовища. Тому з заданою періодичністю, яка відповідає ступеню рухливості зовнішнього середовища потрібно виконувати повторні цикли моніторингу в яких здійснюють спостереження двох типів:

- за середовищем непрямого впливу для виявлення нових слабких сигналів;

– за розвитком допущень, що були закладені в основу базового сценарію і можуть посилювати або послабляти виявлений слабкий сигнал.

В останньому випадку для розуміння тенденцій розвитку слабого сигналу події необхідно систематизувати в хронологічному порядку.

Якщо в ході операцій «сканування» та «інтерпретація інформації» виявиться, що події у зовнішньому середовищі істотно відрізняються від базового сценарію, то виникає необхідність переходу на альтернативний сценарій і відповідно коригування плану діяльності.

Вищезазначене дозволяє запропонувати інформограму стратегічного моніторингу (табл. 1).

Запропонована автором технологія моніторингу в цілому є, по суті, формалізованим знанням його здійснення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень. Її використання надає можливість приймати ефективні управлінські рішення стратегічного характеру та в підсумку дозволяє формувати й підтримувати стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 1

Інформограма стадії моніторингу в стратегічному циклі управління

Операції	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення
1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу	Джерела первинних та вторинних даних	Накопичення та систематизація інформації щодо характеристик галузевих силових полів	Карта галузевих силових полів (характеристика полів: галузеві конкуренти, постачальники, покупці, субститути, компліментори)	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз
2. Інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу	Карта галузевих силових полів	Вимірювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки
3. Сканування зовнішнього середовища непрямого впливу	Джерела первинних та вторинних даних	Накопичення та систематизація інформації щодо слабких сигналів за сегментами: державна політика. Науково-технічний прогрес, соціально-демографічні фактори, стан економіки	Перелік слабких сигналів та їх характеристика	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз
4. Ідентифікація значимих слабких сигналів	Перелік слабких сигналів та їх характеристика. Оцінки з інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля (сильний, середній або слабкий)	Ітеративна перевірка зміни інтенсивності впливу галузевих силових полів для кожного слабого сигналу та порівняння з попередньою оцінкою	Перелік значимих слабких сигналів	Рекомендації щодо оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки

Продовження табл. 1

5. Розробка сценаріїв	Перелік значимих слабких сигналів; характеристика значимих слабких сигналів	Розробка сценаріїв та оцінювання їх ймовірності	Базовий та альтернативні сценарії розвитку слабких сигналів	Причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні методи: перехресного впливу подій, калібровки й сортування, посилянь, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса
6. Формування складу ГФУ	Карта галузевих силових полів; оцінки інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Формування складу галузевих факторів успіху	Склад галузевих факторів успіху	Мозковий штурм з використанням методів формалізації його результатів: діаграма спорідненості (метод «Кей Джи»); діаграма зв'язків; матрична діаграма. Методи загального наукового пізнання

Підтвердити це положення дозволяють приклади з практичного впровадження запропонованої автором технології моніторингу.

На етапі будівництва Іллічівського зернового терміналу в 2006 р. з використанням згаданої технології моніторингу було розпізнано зрушення в сегменті середовища непрямого впливу «науково-технічний прогрес»: розвиток біопаливної промисловості та зростання виробництва ріпаку.

Поштовхом такого руху стало засідання Європейського парламенту у березні 2003 р. на якому було розглянуто питання про розвиток ринку альтернативних видів палива з метою скорочення залежності від імпорту нафти. Після чого відбулося нарощування випуску біопалива, сировиною котрого є переважно олія ріпаку. Оскільки власного ріпаку для задоволення зростаючих потреб біопаливної галузі не вистачає, то європейські країни стали його активно імпортувати.

Підвищений попит на ріпак на європейському ринку спричинив зростання його виробництва на національному зерновому ринку: вже у 2004/05 МР його було зібрано у 3 рази більше ніж у попередньому році: валовий збір збільшився з 50,9 тис. т. до 148,9 тис. т., а в 2006/07 МР до 605,7 тис. т. Таке зростання обумовлено високою рентабельністю цієї культури, котра в середньому становить 40–70%, для порівняння рентабельність зернових в останні роки коливається в межах 3–20%. До того ж озимий ріпак збирають у липні, у цьому зв'язку його можна швидко й вигідно продати, що дозволяє сільгоспвиробникам отримати обігові кошти для проведення подальших робіт.

Разом зі збільшенням валових зборів ріпаку з'явилася тенденція переважного його експортування – більше 60%. Отже, можна було припустити, що і в подальшому буде відбуватися нарощування експортування ріпаку, що спричинило необхідність встановлення спеціального обладнання.

Водночас у 2006 р. було розроблено та затверджено «Програму розвитку виробництва дизельного біопалива на період до 2010 року», котра передбачала як збільшення площі посівів ріпаку до 10% від загальної площі ріллі в Україні і у такий спосіб вирощування його до 7,5 млн. т., так і переробку 75% вирощеного врожаю на біодизель, за рахунок чого планується вирішити проблему забезпечення АПК дизельним паливом: до 2010 р. споживання біопалива агропромисловим комплексом заплановано на рівні 33%. Тобто за програмою повинен відбуватися процес нарощування внутрішнього споживання ріпаку. У цьому випадку встановлення додаткового обладнання на зерновому терміналі було б недоцільним.

Крім переліченого з'явилися дослідження, котрі доводили недоцільність переробки зернових на біопаливо в умовах браку продовольчих ресурсів. А також існувала загроза можливого втручання уряду з приводу обмеження експортування ріпаку.

Усе зазначене дозволило запропонувати чотири сценарії розвитку зовнішнього середовища на найближчі п'ять років (2007/08–2011/12 МР), які можуть вплинути на діяльність підприємства:

- 1) збільшення щорічного валового збору насіння ріпаку до 7,5 млн. т. та переважне його експортування через нерозвиненість власної біопаливної промисловості;
- 2) збільшення щорічного валового збору насіння ріпаку до 7,5 млн. т. та переважна його переробка власною біопаливною промисловістю;
- 3) нарощування негативного ставлення до біопалива через продовольчу кризу в світі та зниження цін на нафту, що спричинить недоцільність виробництва біопалива;
- 4) можливість втручання держави з приводу обмеження експортування ріпаку.

Групою експертів було оцінено кожний із сценаріїв розвитку подій. Найбільшу загрозу становив сценарій № 2, оскільки він задекларований програмою. Проте спеціалісти оцінюють вартість програми з розвитку біопалива у 8,9 млрд. грн., реально виділені кошти державного бюджету становлять лише 69,7 млн. грн., тобто менше 1% від потрібних обсягів фінансування.

До того ж у структурі витрат планується надання фінансової підтримки виробникам ріпаку у розмірі 60 млн. грн. (що становить близько 85% від загального бюджетного фінансування програми). Решту бюджетних коштів (9 млн. грн.) планується використати для проведення наукових досліджень, підготовку рекомендацій і нормативних документів, а також на розробку та випробування «нових» технологій виробництва біодизелю.

Саме ж будівництво біодизельних заводів передбачається здійснювати винятково за рахунок інноваційних коштів, грошей іноземних і вітчизняних інвесторів, а також за допомогою ресурсів підприємств агропромислового комплексу. Це дозволило розглядати вказаний сценарій як малоймовірний.

З використанням матриці «ймовірність/сила впливу» було обґрунтовано переважний розвиток подій за сценарієм № 1. Відповідним чином було розглянуто проект щодо можливості експортування ріпаку, який вимагав:

- для аналізу якісних показників ріпаку в лабораторії підприємства встановити спеціальне обладнання;
- для задоволення спеціальних умов зберігання – передбачити додаткове вентилування силосів;
- для збереження якісних характеристик та їх покращення – придбання спеціальної сушарки.

Інвестиційний проект було прийнято. Події протягом 2007/08–2008/09 МР розвивалися майже відповідно до прийнятого сценарію. У 2008/09 МР вирощування ріпаку зросло порівняно з 2006/07 МР у 5 разів, а експортування всупереч очікуванням теж зросло з 60 до 80% (рис. 1), що дозволило повністю завантажити встановлене обладнання, отримати очікуваний прибуток та окупити проект у заплановані 1,2 роки.

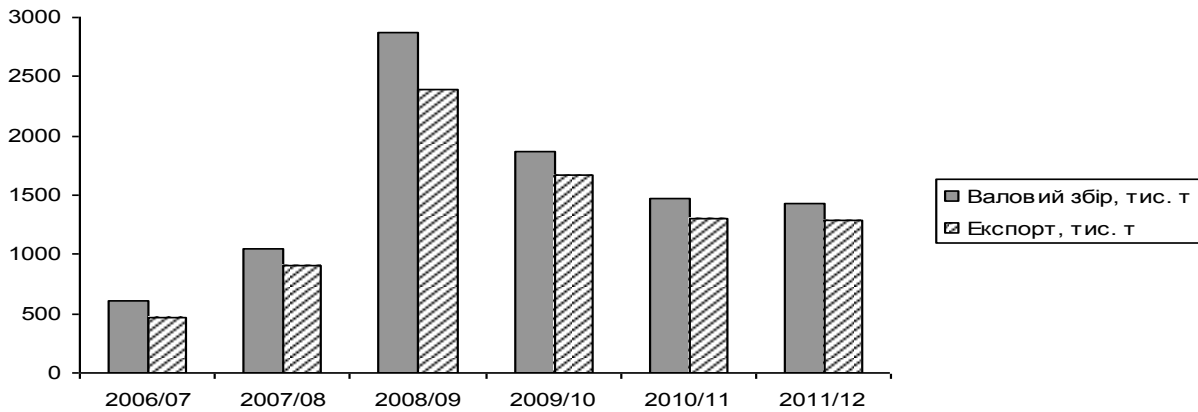


Рис. 1. Динаміка виробництва та експорту ріпаку після прийняття проекту

Висновки і перспективи подальших розробок. Вищезазначене дозволяє зробити такі висновки:

1. Обґрунтований автором склад операцій моніторингу та розроблена на цій підставі інформограма формалізує інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.
2. Запропонована автором технологія моніторингу є, по суті, формалізованим знанням його здійснення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень.
3. Використання запропонованої технології дозволяє вдосконалити процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та створити ключову конкурентну перевагу.

Список використаної літератури

1. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством: теорія та методологія: [монографія] / І. О. Кузнецова. – Одеса: Друкарський дім, 2009. – 228 с. – Бібліогр.: С. 197–223.
2. Левицька А. В. Механізм ціноутворення в секторі виробництва електроенергії: ринковий підхід: [монографія] / А. В. Левицька. – Одеса: Пальміра, 2009. – 84 с.
3. Яркова Н. І. Специфічні ознаки, особливості організації та основні завдання моніторингу як елемента управління / Н. І. Яркова, Л. В. Кузнецова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – Вип. 24. – С. 239–244.
4. Заїнчковський А. О. Моніторинг на хлібокомбінаті / А. О. Заїнчковський, М. А. Нетяжук // Зерно і хліб. – 2002. – № 3. – С. 12–13.
5. Лысый И. Организация системы мониторинга инвестиционной деятельности / И. Лысый // Бизнес-информ, 2000. – № 1. – С. 26–29.
6. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия: [монография] / А. И. Ковалев. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
7. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 40. – С. 68–71.
8. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / [П. Дженстер, Д. Хасси; пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – М.: Вильямс, 2004. – 368 с.
9. Нарайанан В. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / В. Нарайанан, Л. Фэй // Курс МВА по стратегическому менеджменту: [пер. с англ. В. Егоров]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 287–321.
10. Ригланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Ригланд [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – М.: Вильямс, 2008. – 560 с.

Прийнято до друку 26.09.2013