

УДК 330.322.011

Хаустова К.М.,  
ст. викладач кафедри менеджменту  
та управління економічними процесами  
ВНЗ «Мукачівський державний університет»

## МЕТОДИКА МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Khaustova K.M.,  
senior lecturer in management and economical processing  
HEI of Mukachevo State University

### METHODS OF MODELING INVESTMENT AND INNOVATION STRATEGY OF ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** Інвестиційно-інноваційна стратегія – це формування принципів і правил вибору інновації з метою їх інвестування та реалізація комплексу заходів щодо їх розробки/впровадження та поширення, що приводить до створення конкурентних переваг і сприяє досягненню цілей стратегічного розвитку підприємства [5].

В сучасних умовах загострення конкурентної боротьби на всіх ринках, поширенням глобалізаційних процесів та різким посиленням ролі факторів науково-технічного прогресу у забезпеченні економічного розвитку перед промисловими підприємствами постає завдання щодо формування інвестиційно-інноваційної стратегії на засадах системно-цільового підходу. Такий підхід повинен забезпечувати визначення інноваційних та інвестиційних можливостей підприємства (рівень внутрішніх джерел саморозвитку) та зовнішніх факторів, які впливають на реалізацію інвестиційно-інноваційних цілей на рівні виду чи підвиду економічної діяльності (рівень зовнішніх джерел та обмежень) з метою оптимізації механізмів їх взаємовпливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в сфері розробки моделей стратегічного аналізу та вибору стратегічних альтернатив здійснено в роботах багатьох вітчизняних учених, зокрема Шершньової З.Є., Оборської С.В. [11], Артеменко Л.П., Немцов В.Д., Довгань Л.Є. [4], Каракай Ю.В. Вагомий внесок у теорію і методологію стратегічного аналізу та формування стратегічних позицій бізнесу внесли закордонні фахівці: Г.Роу, Р. Мейсон, К. Дікель, Дж. Гелбрейт, І. Ансофф, Дж. Акофф, Дж. Стейнер та ін. За результатами досліджень цих та багатьох інших вчених напрацьовано величезний науково-теоретичний та методичний матеріал щодо обґрунтування організаційних стратегій на основі стратегічного позиціонування підприємств за різноманітними ознаками та показниками.

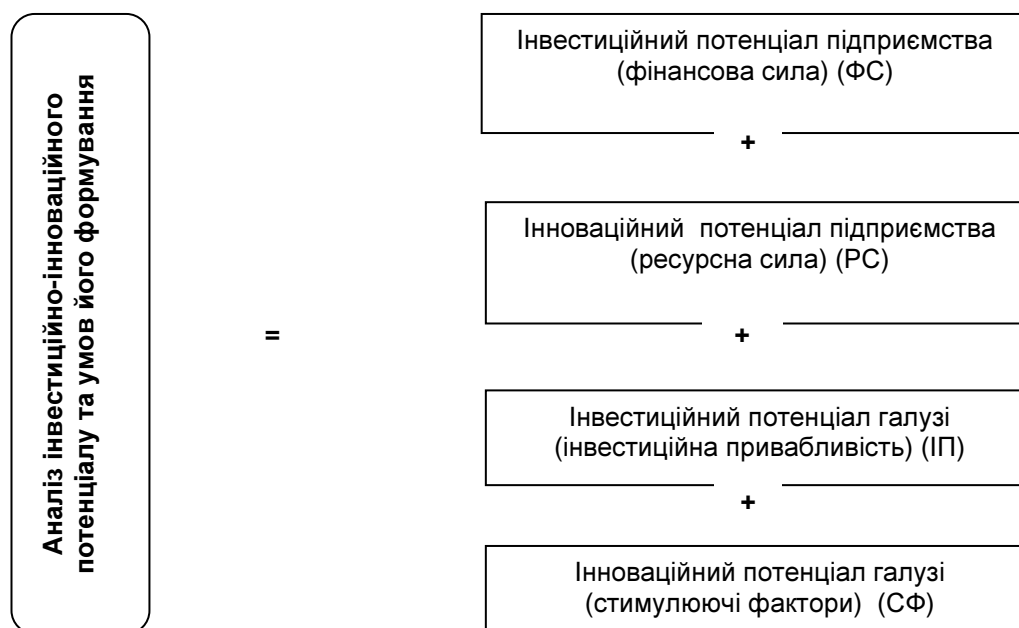
Разом з тим, недостатньо вивченими залишаються проблеми комплексного оцінювання та співставлення внутрішнього потенціалу підприємства із потенціалом на рівні галузі або виду діяльності для визначення та оптимізації джерел формування, розвитку та розподілу інвестиційних та інноваційних ресурсів на шляху досягнення стратегічних цілей .

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень щодо обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства на основі комплексного аналізу й оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу на рівні підприємства та галузі його функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для обґрунтування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства на основі наявної інформації пропонується модифікована модель SPACE-аналізу [12, с.155], яка базується на принципі поєднання на одній координатній площині зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства, зокрема інвестиційно-інноваційної. Відповідні показники характеризуються набором критеріїв, що залежать від власного бачення керівництвом підприємства стратегії подальшого розвитку, стратегічних цілей та особливостей формування альтернатив.

Розробка моделі здійснюється з метою оцінки здатності підприємства залучати інвестиційні ресурси, генерувати та впроваджувати інновації, виходячи із внутрішніх можливостей та умов, що склалися в процесі розвитку досліджуваної сфери на рівні регіону. Оскільки інноваційно-інвестиційна діяльність є одним із засобів конкурентної боротьби підприємства на довгострокову перспективу, відповідне положення підприємства на матриці дає можливість визначити ефективність стратегічних альтернатив інвестиційної діяльності та її вплив на конкурентну позицію підприємства в цій сфері.

Аналіз ґрунтується на ствердженні, що стратегічна позиція підприємства в напрямку інвестиційно-інноваційної діяльності залежить від 4 груп факторів (рис. 1):



**Рис. 1. Складові аналізу в процесі обґрунтування альтернатив інвестиційно-інноваційної стратегії**

*Джерело: авторська розробка*

Інвестиційний потенціал підприємства відображає рівень здатності підприємства здійснювати інвестиційно-інноваційну діяльність за рахунок власних та залучених (із зовнішніх джерел) фінансових ресурсів [10, с. 299].

Інноваційний потенціал підприємства – це сукупність явних та прихованих можливостей підприємства забезпечити реалізацію та отримання інновацій за допомогою залучення матеріальних, фінансових, науково-технічних, інформаційних ресурсів, які на основі накопиченого досвіду про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки та продукції призводять до зміцнення фінансового результату підприємства та завоювання ним конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [7, с. 15].

Інвестиційний потенціал галузі відображає її здатність генерувати інвестиційні ресурси на основі залучення зовнішніх інвесторів. Інноваційний потенціал галузі визначає здатність до саморозвитку на більш якійсній основі, залежно від стану її життєвого циклу і якості впливу на технологічний уклад економічної системи [9, с. 307].

Пропонована модель є поєднанням методики SWOT та SPACE-аналізу і дозволяє:

1. Спростити і візуально інтерпретувати процес прийняття інвестиційних та інноваційних рішень на основі поєднання та кількісної оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на формування та реалізацію інвестиційно-інноваційної стратегії.

2. Визначити інвестиційно-інноваційний рівень підприємства на ринку стосовно основних конкурентів.

3. Поєднати фактори, які описуються різноманітними показниками, в тому числі і якісними.

4. Визначити першочергові стратегічні заходи підприємства під впливом всіх факторів на основі вектору розвитку.

5. Визначити сильні і слабкі сторони підприємства стосовно ресурсного та фінансового забезпечення інноваційного розвитку, а також можливості і загрози, які необхідно враховувати в процесі формування стратегії підприємства.

6. Здійснювати прогноз стратегічних змін ринку на основі сучасних тенденцій.

Недоліками моделі, що потребують подальших досліджень, є труднощі у виборі основних показників, які найбільш повно характеризують критерії матриці, в тому числі вибір їх еталонних значень, що використовуються як об'єкти для визначення балів. Пояснюється це особливостями розвитку окремих сфер та видів економічної діяльності, рівнем диференціації підприємства, та особистими цілями керівників, які формують стратегію підприємства.

Особливості пропонованої методики полягають в дотриманні певних принципів:

1. Методика вибору показників та їх вагових коефіцієнтів визначається відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

2. Показники, які формують основні критерії матриці повинні зводитися до єдиного порівняльного значення. Для аналізу різних за своїм призначенням та виміром показників пропонується методика рейтингової оцінки, яка базується на визначенні коефіцієнтів забезпечення підприємства (галузі) окремими видами ресурсів та ефективності їх використання.

3. Забезпечення можливостей регулярного повторення процедури формування (заміни) критеріїв щодо зміни зовнішніх або внутрішніх умов господарювання, а також для порівняння показників різних підприємств.

4. Простота та доступність розрахунків на основі даних статистичної та фінансової звітності.

Автори SPACE-аналізу пропонують координатний поділ шкали від -6 до +6 або від 0 до 6. Оскільки ми намагалися провести кількісний аналіз стратегічного положення підприємства на матриці на основі рейтингової оцінки щодо основних конкурентів, для розробки показників матриці нами використано адаптовану шкалу бажаності Харрінгтона, при якій окремі показники підприємства можуть отримати 6 оцінок: еталонну, дуже високу, високу, задовільну, низьку, дуже низьку та критичну, які за розробленою нами шкалою переводяться у бали (табл. 1).

**Таблиця 1**  
**Бальна оцінка стандартизованих параметрів інвестиційно-інноваційного потенціалу**

Показники	Оцінка						
	Еталонна	Дуже висока	Висока	Середня (в межах допустимого значення)	Низька	Дуже низька	Критична
Діапазон показників за шкалою Харрінгтона, $X_i(x; y)$	0,91-1	0,80-0,90	0,79-0,64	0,63-0,37	0,36-0,20	0,19 -0,10	0,09-0
Бали $B_i$	6	5	4	3	2	1	0

*Джерело: розроблено автором на основі [8]*

Основні етапи проведення аналізу полягають в дотриманні наступних кроків:

1. Визначення стратегічних цілей підприємства.

2. Уточнення цілей інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.

3. Дослідження рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу. Враховуючи різноманітні підходи до визначення рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу, нами запропоновано цільовий підхід, який полягає у визначенні рівня потенціалу, як властивості підприємства

забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку [2, с. 23].

4. Визначення інтегральної оцінки інвестиційного та інноваційного потенціалу.

Алгоритм проведення інтегральної оцінки побудований на загальних засадах методики, яка використана Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій з метою визначення рейтингу інвестиційної привабливості регіонів [6, с. 321], і включає наступні етапи:

- вихідні дані по кожному критерію оцінки подаються у вигляді матриці, в якій за стрічками записані номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а за стовпцями – номери порівняльних підприємств (галузей) ( $j = 1, 2, 3, \dots, n$ );

- для визначення стандартизованих значень показників нами запропоновано використовувати метод min-max, який дозволяє звести всі дані до одного діапазону в межах від 0 до 1.

$$X_i = \frac{X_n - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

де,  $X_i$  - стандартизоване значення відповідного  $i$ -го показника досліджуваного підприємства

$X_n$  - значення статистичного показника для підприємства (галузі)

$X_{\min}$  та  $X_{\max}$  – мінімальне та відповідно максимальне значення показника.

Максимальним та мінімальним показниками доцільно обирати індикатори порівнювальних підприємств (галузей), або проміжок, в межах якого підприємство здатне досягати поставлених інвестиційних цілей.

Для зведення результатів оцінювання кількісних та якісних показників до єдиного виміру нами розроблено бальну систему оцінки параметрів (див. табл. 1). Наведена система бальної оцінки ґрунтується на використанні адаптованої числової шкали Харінгтона [8].

Визначення вагових коефіцієнтів здійснюється в межах вибраної сукупності показників із певним рівнем агрегування. Ваговий коефіцієнт кожного рівня визначається експертним шляхом відповідно до цілей проведення аналізу на розсуд керівництва стосовно пріоритетності окремих факторів для аналізу. Ваговий коефіцієнт визначається в межах кожної групи факторів у діапазоні від 0 до 1. Оскільки показники, які використовуються для побудови матриці зведено до узагальнених значень (балів), то пропонується використовувати найпростіший лінійний метод зваження показників за формулою:

$$K_i = B_i \cdot w_i, \quad (2)$$

де  $K_i$  - зважене значення  $i$ -го показника,

$w_i$  - ваговий індекс показника в межах сукупності.

З метою спрощення аналізу та виокремлення основних слабких і сильних місць потенціалу пропонується визначати інтегральні показники кожної складової в межах сукупності на двох рівнях – на рівні окремих компонентів кожного фактору та на рівні визначення інтегрального показника фактору за формулами:

$$P_i = \sum_{k=1}^n K_k \cdot w_k \quad (3)$$

де,  $P_i$  - інтегральний показник факторної ознаки потенціалу;

$w_k$  – ваговий коефіцієнт

Таким чином, на цьому етапі ми маємо порівняльні показники оцінки окремих факторів, які підвищують або знижують інвестиційно-інноваційні критерії в процесі аналізу і можуть бути використані для визначення резервів покращення стратегічної позиції підприємства.

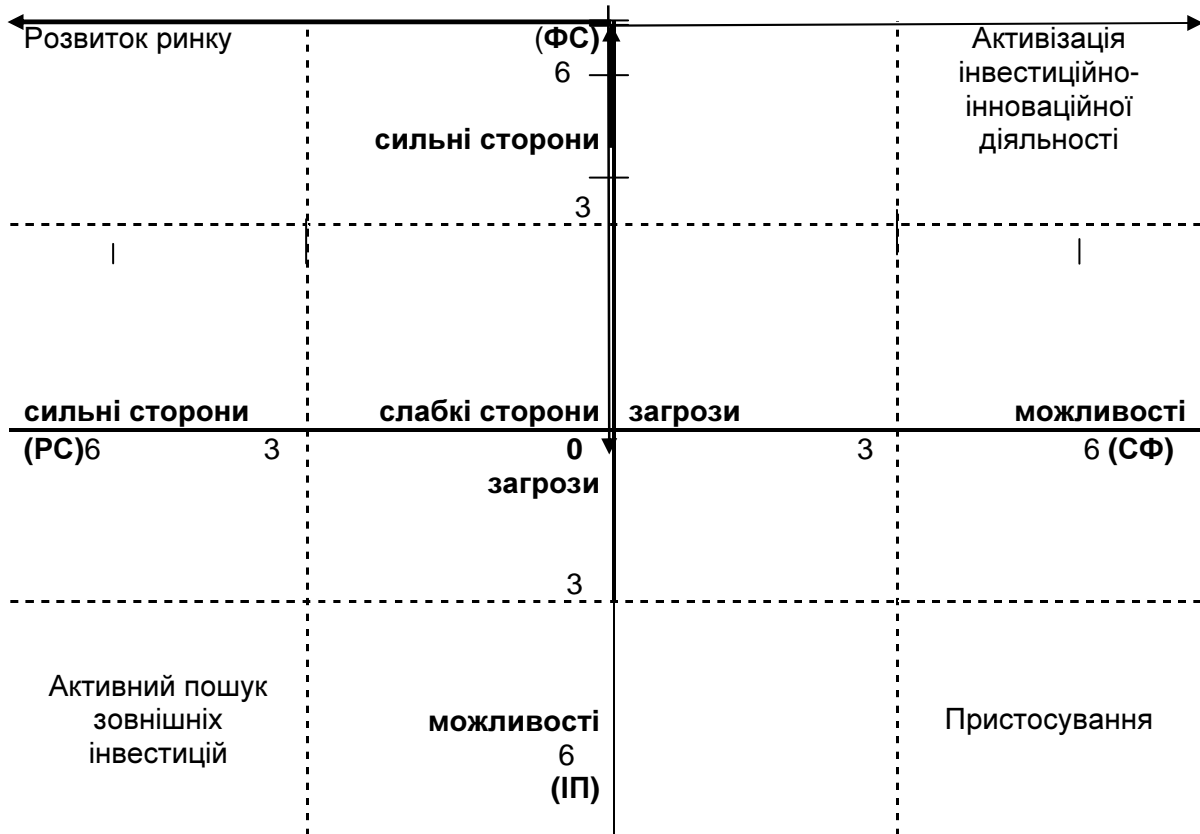
Значення інтегрального показника визначається за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n P_i \cdot W_p, \quad (4)$$

де S - інтегральний показник місця підприємства на матриці за певною критеріальною ознакою.

$W_p$  – ваговий коефіцієнт факторної ознаки в системному критерію [1].

Результати зважених балів, визначених за формулою (4) характеризують координати стану та стратегічного положення підприємства в галузі (рис. 2).



**Рис. 2. Матриця обґрунтування інвестиційно-інноваційних альтернатив**  
Джерело: авторська розробка

Поєднання факторних груп дає можливість отримати квадрат – поле стратегічних рішень. Чим більший периметр квадрату, тим більше можливостей підприємства для досягнення інвестиційних цілей в аналізованій галузі.

Вектор стратегічного положення підприємства на матриці позначається  $\bar{C} = (0; x; y)$ . Координати вектора, за методикою запропонованою у [12, с. 159] знаходяться за формулами:

$$x = C\Phi - PC \quad (5)$$

$$y = \Phi C - IP \quad (6)$$

Отриманий вектор стратегічного розвитку дає можливість визначити узагальнену стратегію інноваційно-інвестиційної діяльності. Довжина вектора характеризує наявні стратегічні можливості підприємства, напрям – силу впливу окремих груп факторів, які насамперед потрібно враховувати в процесі формування інвестиційно-інноваційної стратегії.

На основі дослідження можна запропонувати наступні стратегії підприємства в окремих секторах, що можна виразити такими рівняннями проміжків:

1.  $0 \leq \bar{C} \leq (3; -3)$  – зона загроз, що характеризує поєднання низького інноваційного з низьким інвестиційним потенціалом галузі. Характерний для галузей економіки, які

знаходяться на стадії старіння. Найбільш доцільною в такому випадку є стратегія скорочення інвестицій та згортання виробництва, або продовження функціонування на основі традиційних технологій в рамках певної ніші.

2.  $(3; -3) \leq \bar{C} \leq (6; -6)$  – зона можливостей, в якій поєднуються високі інноваційні та інвестиційні можливості розвитку порівняно з недостатньо розвинутим внутрішнім потенціалом підприємства. Як правило, таке положення характерне для галузей і ринків, на яких діють сильні лідери, основними конкурентними перевагами яких є інноваційний розвиток. Оскільки галузь є привабливою, доцільно використовувати інноваційну стратегію наслідування або імітації в рамках певної ніші.

3.  $0 \leq \bar{C} \leq (3; 3)$  – зона, в якій поєднуються низькі інвестиційні можливості підприємства із низьким рівнем інноваційного потенціалу галузі. Характерне для галузей з низькою інвестиційною привабливістю. Основні стратегії – виживання, екстенсивне відтворення основних засобів, мінімізація ризиків.

4.  $(3; 3) \leq \bar{C} \leq (6; 6)$  – зона, найбільш сприятлива для розвитку підприємства на інноваційній основі. Характерна для підприємств-лідерів на інноваційно-сприятливому ринку. Основні стратегії – активне інвестування у розвиток інноваційного потенціалу, формування інноваційних конкурентних переваг, вихід на міжнародний ринок технологій, формування внутрішніх інноваційних венчурів, активізація співпраці з науково-дослідними структурами.

5.  $0 \leq \bar{C} \leq (-3; 3)$  – зона, в якій поєднуються слабкі сторони підприємства в інноваційно-інвестиційній сфері. При цьому, підприємство має певні можливості для саморозвитку порівняно з іншими підприємствами галузі. Стратегія – помірне нарощення інвестиційно-інноваційного потенціалу, підвищення конкурентних переваг, уникаючи значних ризиків, орієнтація на накопичення інвестицій з метою подальшого переміщення у сектор (-6; 6).

6.  $(-3; 3) \leq \bar{C} \leq (-6; 6)$  – зона, в якій поєднуються сильні сторони підприємства в інноваційно-інвестиційній сфері. Характерна для підприємств-лідерів, які створюють інновації та формують ринок інноваційної продукції. Основна стратегія – інвестування у розвиток продукції, технологій та ринку.

7.  $0 \leq \bar{C} \leq (-3; -3)$  – зона, в якій поєднується низка інвестиційна привабливість галузі із низькими інноваційними можливостями підприємства. Основні стратегії: пошук нових ринків або галузей, мале підприємництво в рамках ринкової ніші, розвиток з використанням традиційних технологій.

8.  $(-3; -3) \leq \bar{C} \leq (-6; -6)$  – зона високих інноваційних можливостей та високого інвестиційного потенціалу галузі. Орієнтація на розробки та впровадження нових технологій відповідно до замовлення великих підприємств, державних інститутів, пошук джерел фінансування інноваційних розробок.

Перераховані вище стратегії є певним узагальненням стратегічної позиції підприємства в окремих зонах матриці, що дають можливість зосередити увагу на удосконаленні внутрішніх факторів або пристосування організації до зовнішніх умов. Наведена матриця містить 16 секторів, кожний з яких дає можливість визначити силу впливу окремих факторів у процесі формування стратегії, доцільність інвестиційно-інноваційної діяльності окремої галузі чи ринку, пошук факторів формування конкурентних переваг.

Важливе значення в процесі прийняття інвестиційно-інноваційних рішень має дослідження тенденцій розвитку основних факторів впливу на реалізацію стратегії та їх прогнозування.

З метою визначення основних тенденцій змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також дослідження зміни вектору стратегії під впливом окремих тенденцій, пропонується ввести коефіцієнт тенденцій  $T_{k_i}$  розвитку факторів, який враховує

зміни тенденцій окремих часткових показників. Таким чином, формула (2), коригується із врахуванням наведеного показника:

$$K_i = B_i \cdot w_i \cdot T_{k_i} \quad (7)$$

де,  $T_{k_i}$  - коефіцієнт тенденцій зміни K-го показника.

В якості визначення зміни  $T_{k_i}$  пропонується визначення середньої динаміки приросту оцінюваних показників за 3-4 роки. За формулою:

$$\bar{T} = 100 \cdot \sqrt[n]{\frac{K_{\text{ПОТ}}}{K_{\text{б}a_3}}} - 100, \quad (8)$$

де,  $K_{\text{ПОТ}}$  – поточне значення показника;

$K_{\text{б}}$  – значення показника на початок аналізованого періоду;

n- кількість аналізованих періодів.

Коригування за динамікою показників пропонується за методикою, наведеною в табл. 2.

**Таблиця 2**

**Визначення коефіцієнта тенденцій зміни показника**

$\bar{T}$ , %	$\bar{T} \geq 50$	$10 \leq \bar{T} \leq 50$	$-10 \leq \bar{T} \leq +10$	$-10 \leq \bar{T} \leq -50$	$-50 \leq \bar{T}$
$T_{k_i}$	1,2	1,1	0	0,9	0,8

Джерело: авторська розробка

Коригування показників забезпечує можливості для динамічного позиціонування підприємства на матриці протягом будь-якого досліджуваного періоду і, у випадку позитивного вектору динаміки може бути використане в якості презентації в процесі залучення додаткових інвестиційних ресурсів розвитку.

**Висновки та подальші дослідження.** Пропонована методика дає можливість інтегрувати всі фактори, що аналізуються в процесі визначення стратегії на єдиній площині, а також визначати сильні і слабкі місця підприємства на ринку, які можна використати для формування конкурентних переваг та прискорення процесу реалізації стратегічних цілей. Для більш зручного використання методики пропонується створити модель на базі певного програмного забезпечення. В цій моделі повинні бути враховані особливості підприємства, проекту чи бізнес-процесу, який виступає об'єктом прийняття рішень. Це зумовлює перспективи подальших досліджень щодо обґрунтування оціночних показників та системи критеріїв визначення інвестиційного та інноваційного потенціалу на всіх рівнях управління.

### Література

1. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 25.03.2004 р. № 115 “Про затвердження Методики оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та в розрізі регіонів, рейтингової оцінки інвестиційної привабливості галузей, регіонів та суб'єктів господарювання і відповідної форми звіту” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/>.

2. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД –Університетська книга, 2010. – 334 с.

4. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 560 с.
5. Познякова Оксана Олегівна. Інвестиційно-інноваційна стратегія молокопереробної галузі : автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня канд.ек.н. – Донецьк, 2012. – 20 с.
6. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів / Підготовлено Київським міжнародним Інститутом соціології у партнерстві з Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій на замовлення Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України. – Київ, 2013, ст. 333
7. Родіонова І.В. Оцінка наукових підходів у визначенні інноваційного потенціалу підприємств / І.В. Родіонова // Економіка промисловості. – 2011. – № 56(4). – С. 12–16.
8. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях : сокр. пер.с англ. / Дж. Харингтон. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.
9. Хаустова К.М. Оцінка інноваційного потенціалу деревообробної промисловості Закарпатської області/ Хаустова К.М. // Науковий вісник УжНУ. Серія Економіка, Випуск 2(39), Частина 1. – 2013. – С. 306-312.
10. Хаустова К.М. Теоретичні засади оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства в контексті стратегічного підходу / Хаустова К.М. // Науковий вісник НЛТУ України м. Львів. – 2009. – Випуск 19.4. – С. 299-304.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З.Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel. Strategic Management and Business Policy/ H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel // A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing). – 1982. – p. 155

#### References

1. Order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (25.03.2004) № 115 "On Approval of the Methodology evaluation of central and local governments to attract investment, the implementation of measures to improve the investment climate in their respective industries and regions, rating investment attractiveness of industries, regions and business entities and the corresponding report form", available at: [www.kmu.gov.ua/control/uk/](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/).
2. Bachevskiy, B.E., Zablodskaya, I.V. and Reshetnyak, O.O. (2009), "Potential and development enterprise", tutorial, Kyiv, Center of Literature, 400 p.
3. Ilyashenko, S.M. (2010), "Innovation Management", textbook, Sumy, University Book, 334 p.
4. Nemtsov, V.D. and Dovhan, L.Ye. (2001), "Strategic Management", Kyiv, LLC "UVPK EksOb", 560 p.
5. Pozniakova, O.O. (2012), "Investment and innovation strategy dairy processing", Thesis abstract for Cand. Sc. (Econ.), Donetsk, 20 p.
6. "Rating of investment attractiveness of regions" (2013), Produced by the Kiev International Institute of Sociology in partnership with the Institute for Economic Research and Policy Consulting on request of the State Agency for Investment and National Projects of Ukraine, Kyiv, 333 p.
7. Rodionova, I.V. (2011), "Evaluation of scientific approaches in determining the innovative potential of enterprises", Industrial Economics, no. 56 (4), pp. 12-16.
8. Harynhton, J. (1990), "Quality management in U.S. corporations", Moscow, Economy, 272 p.
9. Khaustova, K.M. (2013), "Evaluation of innovative potential timber industry Transcarpathia", Uzhgorod, Scientific Bulletin UzhNU, Economy Series, issue 2 (39), part 1, pp. 306-312.
10. Khaustova, K.M. (2009), "The theoretical basis of assessment of investment and innovation capacity of enterprises in the context of a strategic approach", Lviv, Scientific Bulletin NLTU, issue 19.4, pp. 299-304.
11. Shershynova, S.E. (2004), "Strategic Management", Kyiv, Kyiv National Economic University, 699 p.
12. Rowe, H., Mason, R. and Dickel, K. (1982), "Strategic Management and Business Policy", A Methodological Approach, Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co. Inc., 155 p.