

соціально–трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с. 3. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй [Текст] / А. Сміт ; пер. з англ. О. Васильєва [та ін.] ; наук. ред. Є. Литвин. – К. : Port–Royal, 2001. – 594 с. 4. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. – К.: Ельга–Н: КНТ, 2007. – 777 с. 5. Заяць Т. Продуктивність людських ресурсів України та регіональні можливості її забезпечення Т. //Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 25 – 29 6. Куликов Г.Т. Шляхи регулювання оплати праці в Україні // Праця і зарплата. № 29. – 6 серпня 2008 р. – С. 4–6. 7. Методы мониторинга персонала производственно–экономических систем [Текст] / А. И. Пушкаръ, Ле Ван Шон ; НАН Украины, Северо–восточ. науч. центр. – Препр. – Х. : [б.в.], 1997. – 20 с. 8. Моделі адаптивного управління підприємством у нестабільному економічному середовищі [Текст] : автореф. дис... д–ра екон. наук: 08.03.02 / Стасюк Валерій Петрович ; Донецький національний ун–т. – Донецьк, 2003. – 35 с.: рис. 9. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление. – Киев, 2003. – 490 с. 10. Статистичний щорічник України за 2015 рік / Державний комітет статистики.– К.: Державне підприємство «Інформаційно–аналітичне агенство», 2016. – 541 с. 11. Сучасне розуміння антикризового управління /О. П. Єлець // Економічний вісник Донбасу. – 2008. – № 1 (11). – С. 153 – 155. 12. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. / В. Г. Щербак – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 220 с.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ареф'єв С.О., Хунмяо С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті розглядаються джерела виникнення доходу, виявлено напрями підвищення доходності діяльності, проаналізовано можливі стратегії розвитку підприємства, завдяки яким підвищиться конкурентоздатність та зросте ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, ефективність діяльності, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентний статус, довгострокова перспектива.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Арефьев С.А., Хунмяо С.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье рассматриваются источники возникновения дохода, выявлены направления повышения доходности деятельности, проанализированы возможные стратегии развития предприятия, благодаря которым повысится конкурентоспособность и возрастет эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегия развития, эффективность деятельности, стратегический анализ, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентный статус, долгосрочная перспектива.

STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISE ACTIVITY DEVELOPMENT

Arefiev S.O., Hunmao S.

Kyiv National University of Technology and Design

Annotation. The article examines the sources of revenue found directions to increase business profitability, analyzed the possible development strategy, through which will increase competitiveness and increase efficiency of the enterprise.

Keywords: development strategy, the effectiveness of the strategic analysis of the external environment, internal environment, competitive status, long term.

Постановка проблеми. В умовах дійсності для підвищення ефективності виробництва та економічного зростання підприємство має потребу у створенні гнучкої системи реагування на зовнішні і внутрішні загрози розвитку бізнесу. Одним із найкращих методів впливу на діяльність підприємства є правильно обраний комплекс дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тобто стратегія діяльності підприємства, завдяки якій можливо окреслити конкретні задачі, визначити умови діяльності та досягти очікуваних результатів.

Забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємств є одним із ключових завдань для вирішення проблем, які існують в економіці. Останнім часом багато вітчизняних підприємств утратили свої позиції на ринку, що не кращим чином позначається на вітчизняній економіці. Це вимагає детального та ґрунтовного аналізу діяльності підприємств та знаходження шляхів виходу із кризової ситуації. Дохід є одним з основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Виявлення та аналіз напрямів підвищення доходу підприємств дасть змогу правильно оцінити ефективність його діяльності, яка необхідна для визначення перспектив розвитку та майбутнього успішного функціонування підприємства. Зміни, які відбуваються в політичному та економічному житті суспільства, не дають можливості підприємствам досягти значних результатів господарювання.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Дослідженню проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу стратегій розвитку присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Найбільш відомими є праці таких учених, як Д. Абель, Р. Акофф, Ю. Бригхем, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, Т. Левіт. Вагомий внесок у висвітлення окремих питань зробили вчені-економісти М.М. Алексєєва, В.Е. Губін, О.В. Губіна, Л.А. Лахтіонова, О.О. Пересада, Ю.І. Смирнов, П.М. Сухарев, І.М. Лемешівський, Д.С. Нардин, О.М. Ястремська та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на те що формуванню стратегії присвячено дуже багато праць, потреба в конкретних розробках та можливості застосування в ситуаціях, які виникають на підприємстві, залишається. Визначення напрямів підвищення доходності діяльності, розроблена стратегія розвитку на довгострокову перспективу дасть змогу підприємству обрати правильний шлях розвитку, що забезпечить конкурентоздатність та підвищить ефективність діяльності.

Мета дослідження полягає в аналізі стратегій розвитку підприємства та дослідженні підходів до стратегічного аналізу складових внутрішнього та зовнішнього середовищ, їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства.

Результати дослідження. В ринкових умовах господарювання для досягнення поставлених ефективних цілей та отримання бажаних результатів, пов'язаних зі збільшенням обсягів реалізації продукції, покращання ефективності використання ресурсів, завоювання або відстоювання свого місця на даному ринку, для підвищення ефективності діяльності, зростання прибутковості та рентабельності, керівництву підприємства необхідно формувати правильну стратегію розвитку на довгострокову перспективу. Вибір стратегії залежить від численних зовнішніх та внутрішніх факторів. Правильне визначення цих факторів, чіткі дії працівників та керівництва підприємства допоможуть досягти поставлених цілей та значних результатів у довгостроковому періоді розвитку.

Для вирішення цих проблем необхідним та доцільним є вибір такої стратегії розвитку підприємства, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності та активізувати розвиток підприємства. Основним завданням діяльності підприємств в умовах ринкової економіки є підвищення ефективності виробництва [1, с. 18], саме тому вибір стратегії розвитку підприємства та визначення її впливу на ефективність діяльності набувають особливого значення та актуальності. Підприємству, яке планує тривалий час знаходитися на ринку, бути конкурентоздатним, отримувати значний дохід або прибуток, необхідно сконцентрувати свою увагу на виборі правильної стратегії розвитку, постійно вдосконалювати її відповідно до нових завдань та з урахуванням потреб підприємства, які виникають у мінливому зовнішньому середовищі.

Відповідно до підходів учених, які займаються даною проблематикою, всі виникаючі зміни можна передбачити, а процеси, що відбуваються в середовищі, мають обумовлений характер і піддаються контролю та управлінню. Тобто стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а формування стратегії – це процес знаходження певної мети і складання довгострокового плану здійснення [2, с. 185]. У реальних умовах важливо правильно поєднувати сформовану й існуючу стратегії.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії: потреби клієнтів; наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів; наявність необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал та ін.

На розвиток підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення господарської діяльності впливають стратегії, які сформульовані не за правилами та не ґрунтуються на відповідних принципах, а саме: орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності; передбачення одностороннього розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів; ототожнення стратегії й тактики діяльності; недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації; відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі». По своєму визначенню стратегія являє собою набір правил для прийняття рішень, яким організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи правил:

1) правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтиром, а кількісний зміст - завданням;

2) правила, по яких складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції і технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковим чи стратегією бізнесу;

3) правила, по яких устанавлюються відносини і процедури усередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією;

4) правила, по яких фірма веде свою повсякденну діяльність, які називаються основними оперативними прийомами.

Розмаїтість стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, досить ускладнює їхню класифікацію. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи. Серед класифікаційних ознак найбільш істотними є такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна чинність галузевої позиції організації; ступінь «агресивності» організації в конкурентній боротьбі.

Стратегії мають кілька відмітних рис [10, с. 185]:

1) процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Звичайно він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми;

2) сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на визначених ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості які несумісні зі стратегією;

3) необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події;

4) у ході формулювання стратегії не можна передбачати всі можливості, що відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому приходится користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи;

5) як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку;

6) оскільки для добору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може показатися, що це одне і те саме, але це різні речі. Орієнтир являє собою ціль, що прагне досягти фірма, а стратегія це засіб для досягнення мети. Орієнтир - це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться;

7) стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент будуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій - стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири.

Важливими є тільки декілька класифікацій стратегій в стратегічному управлінні [5], наприклад:

- за функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна стратегія. Кожна з них вимагає окремого дослідження. Зупинимося на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій;

- за терміном реалізації можна виділити короткострокові - до 1 року, середньострокові - на 3-5 років, та довгострокові;

- за темпами розвитку - прискореного росту, обмеженого росту, зберігання стану, або скорочення обсягів діяльності;

- за способами забезпечення розвитку - за рахунок концентрованого підходу, диверсифікації або інтеграції діяльності;

- за стадіями життєвого циклу - стратегія на стадії народження підприємства, його дитинства, юності, ранньої зрілості, повної зрілості, стадії старіння.

Стратегія підприємства знаходиться в залежності від стадій його життєвого циклу, стану і перспектив ринку, ринкових позицій підприємства, перспективних можливостей.

В залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, його керівництво може обрати в якості базової стратегії, одну з наведених стратегій в табл. 1. [7].

Таблиця 1

Характеристика видів базової стратегії

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Об'єм продаж. 2. Дохід. 3. Частка ринку. 4. Швидкість зростання.	- інтенсифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія; - диверсифікація (горизонтальна, вертикальна, побіжна); - міжфірмове співробітництво та кооперація; - зовнішньоекономічна діяльність.
2. Стратегія стабілізації (наступальна-захисна)	1. Дохід на об'єм продаж. 2. Дохід на активи. 3. Дохід на акції. 4. Швидкість поживлення.	- економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення; - зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності; - забезпечення сталості: селективність балансування на ринках, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (захисту)	Критичний аналіз: - продуктів та ринків; - фінансового стану; - управління.	- перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основі ринки тощо; - перебудова системи управління; - фінансова перебудова.

Наступна класифікація стратегій підприємства - класифікація відповідно до рівня прийняття рішень. Вона має такий вигляд:

- 1) корпоративна;
- 2) ділова;
- 3) функціональна;
- 4) оперативна (остання може бути включена у функціональну).

Корпоративна стратегія - це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

Ділова стратегія - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг, формуванні механізму реагування на зовнішні зміни, об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів та вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

Оперативна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

В цілому, розглянувши ці класифікації стратегій, можна визначити, що чим більше підприємство, тим більше джерел для формування стратегій.

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, які визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей? Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка зводиться до наступних напрямків:

- відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія відповідає вимогам з боку основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані фактори динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.ін.;

- відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства. В даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія відповідає іншим стратегіям, чи відповідає дана стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію.

Разом з тим, для того, щоб успішно боротися із загрозами та ефективно використовувати можливості, зовсім недостатньо тільки знань про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протидіяти їй і тим самим понести поразку. Також можна знати про нові можливості, але не мати потенціалу для їх використання і, відповідно, не отримати віддачі від них. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій само мірі, як і загрози та можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища цікавить виявлення саме того, які сильні та слабкі сторони мають окремі складові організації та організація в цілому.

Для зростання ефективності роботи підприємства істотне значення має пошук резервів збільшення доходів. Фактори підвищення доходності поділяються на внутрішні і зовнішні [4, с. 51]. Попит та пропозиція, динаміка виробництва та споживання, активність на ринку, рівень цін на ресурси, амортизаційні відрахування, державне регулювання економіки належать до зовнішніх факторів та не залежать від діяльності підприємства, тому в процесі вибору резервів підвищення доходів варто зупинитися на аналізі внутрішніх резервів, до яких належать виробничі та невиробничі. Для пошуку адекватної стратегії підприємства проводять аналіз основних конкурентів у даній сфері діяльності. Для оцінки стратегічного положення підприємства використовують SPACE-аналіз, який полягає в тому, що для підприємства проводиться оцінка чотирьох груп факторів [6, с. 79].

Таким чином, аналіз середовища спрямований на виявлення загроз та можливостей зовнішнього середовища і сильних та слабких сторін організації. Саме для вирішення цієї задачі і розроблені певні методи оцінки, які використовуються в стратегічному управлінні. Потрібно також підкреслити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища організації. Це обумовлено тим, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні фактори успіху господарюючого суб'єкта знаходяться в його зовнішньому оточенні.

Конкурентний статус підприємства визначається, по-перше, рівнем капіталовкладень, по-друге, стратегією, по-третє, потенціалом підприємства. Оцінка рівня капіталовкладень заснована на припущенні про те, що існує оптимальний рівень капіталовкладень, при якому рентабельність вкладеного капіталу максимальна. У той же час для кожного напрямку діяльності існує максимальне значення капіталовкладень, без якого прибутку від даного напрямку діяльності взагалі не можна одержати [2].

Ринкові можливості у великій мірі визначають стратегію підприємства. Дійсно, менеджери не можуть вибрати стратегію розвитку, що відповідає положенню підприємства, без попередньої оцінки всіх можливостей галузі, а також темпів росту та потенційної прибутковості, котру кожна з них забезпечує. В залежності від умов галузі можливості можуть бути як багатообіцяючими, так і безперспективними, змінюючись від дуже привабливих до таких, що майже не представляють інтересу для фірми.

Використовуючи в процесі виробництва власні технології, маючи можливість доступу до дешевих ресурсів, підвищити ефективність діяльності можна за рахунок масштабності виробництва. Якщо підприємство правильно оцінює всі ризики знаходження на ринку та існуючих конкурентів, є можливість підвищити ефективність діяльності, застосовуючи агресивну стратегію. Під час використання агресивної стратегії у поєднанні з мінімізацією витрат підприємство буде отримувати високі прибутки навіть за цін одного рівня із цінами конкурентів або навіть за більш низьких, ніж у конкурентів [7, с. 536, 542].

Оцінюючи можливості галузі та ранжуючи їх привабливість, менеджери повинні пам'ятати, що інтереси галузі та інтереси компанії - це не завжди одне і те ж. Не кожна компанія має достатньо хороші позиції, щоб використати всі існуючі в галузі можливості: одні компанії є більш конкурентоздатними, ніж інші, а деякі можуть взагалі безнадійно вибути з боротьби чи обмежитися більш скромною роллю. Слабкі та сильні сторони підприємства, а також здатність конкурувати дозволяють йому використовувати одні можливості краще інших. Найбільш вигідними для фірми є ті можливості галузі, які забезпечують максимальний ріст прибутку підприємства,

при яких воно набуває найбільші конкурентні переваги, а також які є найбільш прийнятними для підприємства у фінансовому відношенні. Можливості галузі, котрі підприємство не в стані реалізувати, є ілюзією.

Здебільшого на розвиткові процеси підприємства негативно впливають певні фактори зовнішнього середовища. Загрозу можуть представляти: поява більш дешевих технологій; впровадження конкурентом нового чи вдосконаленого продукту; вихід на ринок, що є основою підприємства, іноземних конкурентів з низькими витратами; уразливість при підвищенні процентних ставок; ймовірність поглинання більш великою компанією; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів іноземних валют; політичні зміни в країні, де підприємство має філіали; нові правила, що приносять підприємству більшу шкоду, ніж іншим та ін. Можливості та загрози не лише впливають на становище підприємства, але й вказують на необхідність стратегічних змін.

Висновки та пропозиції. Таким чином, розглядаючи основні теоретичні аспекти, вважаємо достатнім доказ ролі й місця економічного аналізу в системі менеджменту, а також необхідності здійснення стратегічного менеджменту на підприємствах і в організаціях. Така ситуація обумовлена переходом української економіки від кризового до посткризового періоду. Це викликає необхідність переходу окремих підприємств від цілей досягнення стабільності в управлінській роботі до цілей стратегічного розвитку, що дає можливість твердо закріпитися на певному ринку й забезпечити поступальний рух уперед, успішно конкуруючи з іншими підприємствами.

Література: 1. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність : [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 2002. – 36 с. 2. Бланк І.А. Финансовая стратегия предприятия: [учеб. пособ.] / И.А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с. 3. Білоус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність: [підручник] / О.Г. Білоус, Є.Г. Панченко. – К. : Знання, 2002. – 67 с. 4. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова ; 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2001. – 152 с. 5. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / П.Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с. 6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ.] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. 7. Конкурентные стратегии по М. Портеру // Маркетинговые стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketopedia.ru/strategy/>. 8. Наливайко А.П. Теоретичні засади стратегії підприємства: [підручник] / А.П. Наливайко. – К. : Вища шк., 2002. – 372 с. 9. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : [підручник] / Б.М. Мізюк ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с. 10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с. 11. Савва О.П. /Роль інформації в досягненні конкурентоспроможності/ Савва О.П. //ВІСНИК КНУТД № 4 2007 р. 12. Сіленко А. /Інформаційні технології – новий імпульс для пошуку парадигми майбутнього суспільства / Сіленко А. // Політичний менеджмент — 2007. — № 3. — С. 96-112. 13. Харів П.С./Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів./ Харів П.С.// – Тернопіль: «Економічна думка»,2003 – 326с. 14. Шкода, М. С. Активізація інноваційної політики як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки/ Шкода, М. С// ВІСНИК КНУТД №1 (95), 2016 15. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры): Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с.