

## СЕКЦІЯ 8 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 338.26.015

**Дячек В.В.**  
*Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна*

### АНАЛІЗ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ЯК СКЛАДОВА МЕТОДОЛОГІЇ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ІНДИКАТИВНОГО ПРОГРАМУВАННЯ

Стаття присвячена методології розробки стратегії індикативного програмування національного господарства. Виходячи з етапів розробки стратегії застосовується комплекс відповідних об'єктивних та науково обґрунтованих методів. Серед яких виділено методи оцінки на основі матриці БКГ, концепції частки ринку, концепції споживчої вартості. Остання отримала розвиток у теорії ланцюга створення вартості, яка може бути застосована для аналізу стану конкурентоспроможності та рівня розвитку національної економіки. Даний метод аналізу дає більш глибоке розуміння якісного рівня розвитку економіки країни та її складових, регіонів.

**Ключові слова:** ланцюг створення цінності, матриця БКГ, рівень економічного розвитку, конкурентоздатність, методика індикативного програмування, програмування національної економіки.

#### **Дячек В.В. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ИНДИКАТИВНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ**

Статья посвящена методологии разработки стратегии индикативного программирования национальной экономики. Исходя из этапов разработки стратегии применяется комплекс соответствующих объективных и научно обоснованных методов. Среди которых выделены методы оценки на основе матрицы БКГ, концепции доли рынка, концепции потребительской стоимости. Последняя получила развитие в теории цепочки создания стоимости, которая может быть применена для анализа состояния конкурентоспособности и уровня развития национальной экономики. Этот метод анализа дает более глубокое понимание качественного уровня развития экономики страны и ее составляющих, регионов.

**Ключевые слова:** цепочка создания ценности, матрица БКГ, методика индикативного программирования, программирование национальной экономики, уровень экономического развития, конкурентоспособность.

#### **Dyachek V.V. ANALYSIS OF THE VALUE CHAIN AS PART OF THE METHODOLOGY DEVELOPMENT STRATEGIES INDICATIVE PROGRAMMING**

The article is devoted to the methodology of indicative programming strategies of the national economy. In determining the methodological approach of development indicative programming strategy the author based on the structure of programme and stages of its formation. It was determined that the fundamental principle of economic development are following: smart, sustainable and inclusive growth. It is applied a set of appropriate objective and scientifically based methods accordingly to the strategy development stages: definition of the current situation, development strategy, programme creation and implementation, monitoring and evaluation of programme. For the analysis of the national economy it should be used a complex of methods of collecting primary (observation and interviews deterministic sample) to form an understanding of the state of economic development according to the various stakeholders' views and desired trend of further development. The collected primary and secondary data (mostly quantitative statistical) are analyzed with special economic-mathematical, statistical, econometric, graphics and other methods. Among which the author identified methods of evaluation based on the concept of market share, based on the concept of consumer value, BCG matrix. Evaluation based on market share and BCG matrix is easy to adapt to an analysis of the national economy through correction of appropriate factors: market share to the share of output, export, and so on. The concept of consumer value theory was developed into the M. Porter theory of value creating chain to analyze the competitiveness of the sectors of the national and regional economy. But the author pointed out that the competitiveness level of industries together may indicate the competitiveness of the region or the entire country. This concept allows not only determining the level of economic development but also targets of this development in the future using the gross value added rate of products. The author concluded these techniques can be applied in the creating of national economy development strategies and provide a better understanding of quality of country's economic development and its components, regions.

**Keywords:** chain of creating value, BCG matrix, methodology of indicative programming, the programming of the national economy, a competitiveness level, an economy development level.

**Постановка проблеми.** Використання методів планування є визначальним для самого плану та його реалізації. Процес планування є вихідним в управлінні будь-якими системами. Методологічний підхід до формування індикативних планів державного господарства відрізняється процедурою узгодження цілей та дій всіх суб'єктів економічної системи держави. Цей процес ускладнюється по-перше різним ступенем активності цих суб'єктів: підприємства та їх представники більш активні, ніж жителі країни, яких необхідно об'єднати; також активність підприємств також може бути різ-

ною в залежності від їх розміру та наявних ресурсів; до того ж деякі підприємства можуть бути суб'єктами інших країн, чим обмежується управлінський вплив держави на них. Планування розвитку економічної системи держави ускладнюється процесами інтеграції та глобалізації, з'являються підприємства, транснаціональні та багатонаціональні, вплив яких зрівнюється з впливом регіонів та деяких держав. Тому розробка методології індикативного планування постає нагальним питанням сучасної теорії економіки та управління національним господарством.

**Аналіз останніх публікацій.** Методологія розробки та формування планів розвитку економічної системи нації розглядається в роботах М. Портера, А. Томпсона, М. Невеса, Б. Андерсена, К. Прахалада, Ф. Колосова, О. Юлдашева, А. Лаврентеву та інших. У вітчизняній літературі дана тематика висвітлена в працях В. Базилевича, Н.Тарнавської, А. Ігнатюк, К. Калди, Т. Наконечної, Л. Піддубної та інших.

**Постановка завдання.** Із розвитком глобалізації них процесів та інтеграцією України у світовий простір постає питання визначення напрямків та планування економічного розвитку країни. Розробка методології формування індикативних планів в сучасних умовах розвитку за наявності різних зацікавлених сторін, погляд яких слід враховувати, стає актуальною для набуття конкурентоспроможного стану національного господарства України.

**Метою статті** є формування методичного підходу щодо розробки стратегій індикативного програмування.

**Результати дослідження.** При визначенні методичного підходу розробки стратегії індикативного програмування будемо виходити із структури програм: науково-дослідних, проектно-інвестиційних, виробничо-економічних та етапів формування індикативної стратегії:

1. Визначення існуючого стану
2. Визначення стратегії розвитку
3. Розробка та забезпечення реалізації програм.
4. Моніторинг та оцінка програм розвитку.

На сьогодні, із урахуванням наближення державного управління національної економіки до стандартів Європейського союзу, слід додержуватися наступних основних принципових положень стратегії економічного розвитку [1]:

1. Розумне зростання – розвиток економіки на терені знань та інновацій;
2. Стійке зростання – просування більш ресурсоефективної, дружньої до навколишнього середовища та конкурентоспроможної економіки;
3. Інклюзивне зростання – сприяння високої зайнятості в економіці, що забезпечує економічну, соціальну та територіальну згуртованість.

Розумне зростання означає зміцнення знань і інновацій в якості провідників майбутнього зростання країни. Це вимагає: підвищення якості освіти, зміцнення дослідницької діяльності, сприяння інноваціям та передачі знань по всій країні, використання в повній мірі інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечення перетворення цих ідей перетворювалися в нові продукти і послуги. Таке перетворення спричиняє зростання, появу якісних робочих місць і допомагає вирішити локальні, державні та глобальні соціальні проблеми. Але, для успіху зазначені фактори необхідно поєднати з підприємницькою діяльністю, фінансами, і зосередитися на потребах користувачів і ринкових можливостях.

Стійке зростання передбачає створення ресурсоефективної, стійкої та конкурентоспроможної економіки, розробляючи нові процеси і технології, в тому числі екологічно чисті, прискорення випуск інтелектуальних мереж з використанням ІКТ, а також підсилення конкурентних переваг підприємств країни, особливо в обробній промисловості в межах малих і середніх підприємств, а також за рахунок надання допомоги споживачам оцінити ефективність використання ресурсів. Такий підхід допоможе досягти успіху в низьковуглецевому, ресурсодефіцитному світу, запобігаючи погіршенню стану навколишнього середовища, втрати біорізноманіття та нерациональ-

ного використання ресурсів. Він також передбачає в своїй основі економічну, соціальну та територіальну згуртованість.

Інклюзивне зростання має на увазі розширення прав і можливостей людей на основі високого рівня зайнятості, інвестування в знання і навички, боротьби з бідністю і модернізації ринків праці, навчання і систем соціального захисту для того, щоб допомогти людям передбачити і управляти змінами, побудувати згуртоване суспільство. Важливо також, що вигоди від економічного зростання поширюються на всю країну, в тому числі його віддалених регіонах, зміцнюючи тим самим її територіальну згуртованість. Йдеться про забезпечення доступу і можливостей для всіх на протязі всього життя. Країни повинні повною мірою використовувати свій трудовий потенціал, щоб вирішувати проблеми старіння населення і зростаючої глобальної конкуренції. Політика щодо сприяння гендерній рівності необхідна для розширення участі робочої сили, таким чином, додаючи до зростання і соціальної згуртованості.

Зазначені принципи мають знаходити відгук у цілях стратегії, що розробляється.

Перший етап розробки стратегії, визначення існуючого стану, розуміє під собою проведення соціально-економічного аналізу. Останній є основою розробки можливих сценаріїв розвитку, визначення сильних та слабких сторін країни та її регіонів.

В Україні та й в ЄС не існує надто формалізованих підходів до підготовки соціально-економічного аналізу, але уже сформовані загальні традиції щодо структури такого документу, його глибини та візуалізації [2]. Він охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку країни. Коректно проведений і адекватно використаний аналіз дозволяє розробникам стратегії краще зрозуміти актуальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах країни, створює потужну основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін, є основою для прийняття рішень.

Виділяють наступні причини проведення соціально-економічного аналізу:

1. Розробка ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування.
2. Створення основи для моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Для цілей моніторингу необхідно побудувати механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних.

Першим кроком соціально-економічного аналізу є збір даних:

– вторинних – вже оброблених даних державними, регіональними та приватними організаціями – служби статистики, науково-дослідних установ, консалтингових підприємств, тощо.

– первинних – думки та пропозиції зацікавлених сторін розвитку країни., суспільні думки, тощо.

Вторинні дані дають можливість сформувати генетичні, об'єктивні засади розвитку країни формулюючи на основі кількісних даних тенденції розвитку країни взагалі, та національної економіки зокрема.

Первинні дані дають можливість сформувати телеологічну сторону цілепокладання стратегічного плану, тобто бажаний напрямок розвитку країни. Висловлювати суспільну думку можуть лідери громадськості, керівники організацій та підприємств, експерти. Прийнятими методами збору первинних даних є спостереження та опитування. При чому можливо використовувати їх комбінацію. Суцільним опитуванням чи спостереженням суспільної думки є

референдум, який є достатньо дорогим та трудомістким процесом. Тому слід проводити вибіркове опитування, вибірка може бути випадкова чи детермінована. Частіше за все використовують детерміновану навмисну вибірку, за умов якої обираються ті елементи, які, на думку розробників, більш відповідають меті дослідження. Але така думка розробника має базуватися на результатах спостереження обраних елементів: чи дійсно вони є лідерами думок, чи всі лідери були обрані, визначити саме критерії присвоєння статусу «лідера суспільної думки». Слабкою рисою випадкової вибірки є те, що обрані респонденти можуть не забажати або не мати можливості взяти участь в опитуванні.

Опитування може бути проведено у вигляді:

- письмового опитування – анкетування: відкрите чи закрите;
- усного опитування – інтерв'ю: особисте, панельне, телефонне, фокус групи.

Методологія формування регіональних стратегій розвитку рекомендує активне застосування фокус-груп для проведення активної дискусії, взаємодії зацікавлених сторін та стимулювання формування ідей. Але зворотню стороною є можливість високого рівня конформізму між учасниками фокус-групи, через що можуть сформувані висновки та поставити цілі, які не відповідають інтересам країни. Тому важливо комбінувати декілька методів опитування. До того ж до вибірки мають входити представники всіх зацікавлених сторін: населення, неприбуткових організацій, бізнесу (в першу чергу малого та середнього), регіональної та державної влади.

При отриманні результатів опитування та вторинних даних, вони обробляються за допомогою спеціальних економіко-математичних, статистичних, економетричних, графічних та інших методів.

Загальний зміст соціально-економічного аналізу має мати наступний вигляд [3]:

- географічне розташування;
- ландшафтні особливості рельєфу, характеристику ґрунтів та гідрологію;
- природно-ресурсний потенціал;
- кліматичні умови (температурний режим, вологість повітря тощо);
- адміністративний поділ, місце в загальнодержавному розподілі праці;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні п'ять років;
- екологічна ситуація на території країни та її складових;
- політична ситуація;
- фінансово-бюджетна ситуація;
- рівень життя населення та його ділову активність.

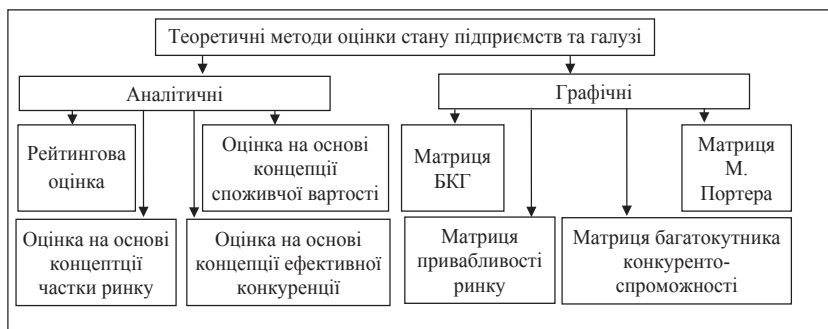


Рис. 1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [4, с. 99]

Дана структура є орієнтовною і може змінюватися розробниками стратегії. Але завданням соціально-економічного аналізу є не просто приведення статистичного аналізу та думок зацікавлених сторін, а осмислення вторинної інформації та її інтерпретація щодо впливу на країну та на її складові. Кожна складова цього аналізу має містити короткий висновок про те, на скільки конкретний елемент – фактор розвитку, що описується у даному розділі, має вплив на розвиток країни. До того ж необхідно проводити порівняння показників із країнами-сусідами, через те, що вони також мають вплив на розвиток країни, для якої розробляється стратегія.

Для аналізу стану економіки регіону пропонується застосовувати аналіз його конкурентоздатності основні методи аналізу представлені на рис. 1.

Дані методи можуть бути застосовані на макrorівні для аналізу стану економіки. Із цього переліку методів для проведення соціально-економічного аналізу оптимальними і адекватними є:

1. Оцінка на основі концепції частки ринку – дана концепція передбачає застосування показників концентрації та Хіршмана-Херфендаля. Дані показники можуть бути розраховані для порівняння питомої ваги конкретного товару у загальному обсязі випуску чи реалізації продукції.

2. Оцінка на основі концепції споживчої вартості – це результат підсумку всіх корисних властивостей товару, одним з можливих кількісних показників суми даних властивостей є валова додана вартість, яка міститься у вартості товару. Підтвердженням цієї корисності є затребуваність товару.

3. Матриця БКГ – за її допомогою можливо проаналізувати темпи зростання реалізації товару та питому вагу товару на ринку.

Рейтингова оцінка базується на експертній оцінці факторів конкурентоздатності та наданні цим факторам певного вагового коефіцієнта. Даний метод широко застосовується під час експертних методів оцінки.

Недоліком графічних методів є їх функціональна обмеженість – вони не забезпечують інтегральної оцінки реального стану економічних явищ.

Методи оцінки на основі концепцій частки ринку та матриці БКГ дають уявлення про результат розвитку, вони лише фіксують стан і не дають відповіді на питання «чому?». Використання методу, що заснований на концепції споживчої вартості, дає можливість зрозуміти причино-наслідкові зв'язки. Оцінка на основі концепції ефективної конкуренції – має на увазі застосування індексу конкурентоспроможності, який розраховується для макrorівня та макrorівня. Згідно до змісту цього індексу макроекономічна середина є визначною для формування добробуту нації, але останній генерується мікрорівнем. З чого витікає, що методи аналізу конкурентоздатності можуть бути застосовані при аналізі макrorівневих явищ, а поняття конкурентоздатності країни може характеризувати рівень розвитку економіки країни.

Невипадково в роботах М. Портера розглядаються питання створення цінності та умов конкурентоздатності. Так М. Портер виділяє наступні фактори конкурентних переваг: умови для конкурентних факторів; споріднені галузі та галузі, що обслуговують; стан попиту; структура економіки, галузі та підприємства.

Невипадково в роботах М. Портера розглядаються питання створення цінності та умов конкурентоздатності. Так М. Портер виділяє наступні фактори конкурентних переваг: умови для конкурентних факторів; споріднені галузі та галузі, що обслуговують; стан попиту; структура економіки, галузі та підприємства.

Конкурентні переваги країни та її регіонів можуть бути згруповані наступним чином [5, с. 52]:

- природні переваги пов'язані з факторами, які надані природою;
- загальні переваги пов'язані з соціально-економічними факторами, які є результатом діяльності людини, але й існують також у інших країнах;
- унікальні переваги відрізняють країну та її регіони від інших, і не можуть бути легко скопійовані іншими.

Поряд з тим, для більш глибокого розуміння пропонується аналізувати ланцюг формування цінності, склад якого представлено на рисунку 2.

М. Портер пропонує більш широке розуміння ланцюга формування цінності (рис. 3).

З нього видно, що перш за все на конкурентоздат-

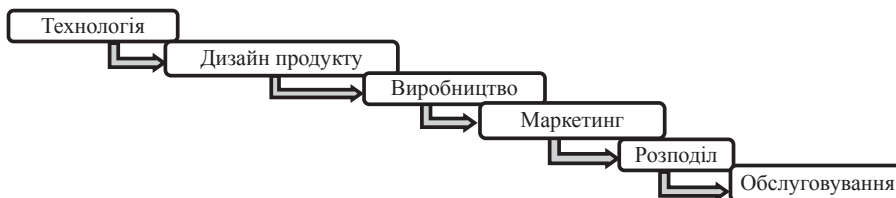


Рис. 2. Формування ланцюга цінності McKinsey, [6, с. 5]



Рис. 3. Ланцюг цінностей за М. Портером [7, с. 89]

Інфраструктура фірми	Інформаційні технології, технології планування та складання бюджету, офісні технології				НАЦІОНА
Управління кадрами	Технології навчання, дослідження у сфері стимулювання співробітників, інформаційні технології				
Розробка технологій	Технології, матеріального продукту		Засоби програмного забезпечення		
Матеріальне постачання	Інформаційні технології, технології систем комунікацій, технології транспортної системи				
	Технології транспортування, зберігання та складування, систем комунікацій, тестування	Технології процесу, виробництва, система обробки заказів, методи ремонту	Технології транспортування, швидка та своєчасна доставка, технології упаковки, систем комунікацій	Технології засобів масової інформації, аудіо- та відеозапису, інформаційні технології	Технології діагностики та тестування, технології систем комунікацій
	Внутрішня логістика	Виробничий процес	Зовнішня логістика	Маркетинг та торгівля	Обслуговування

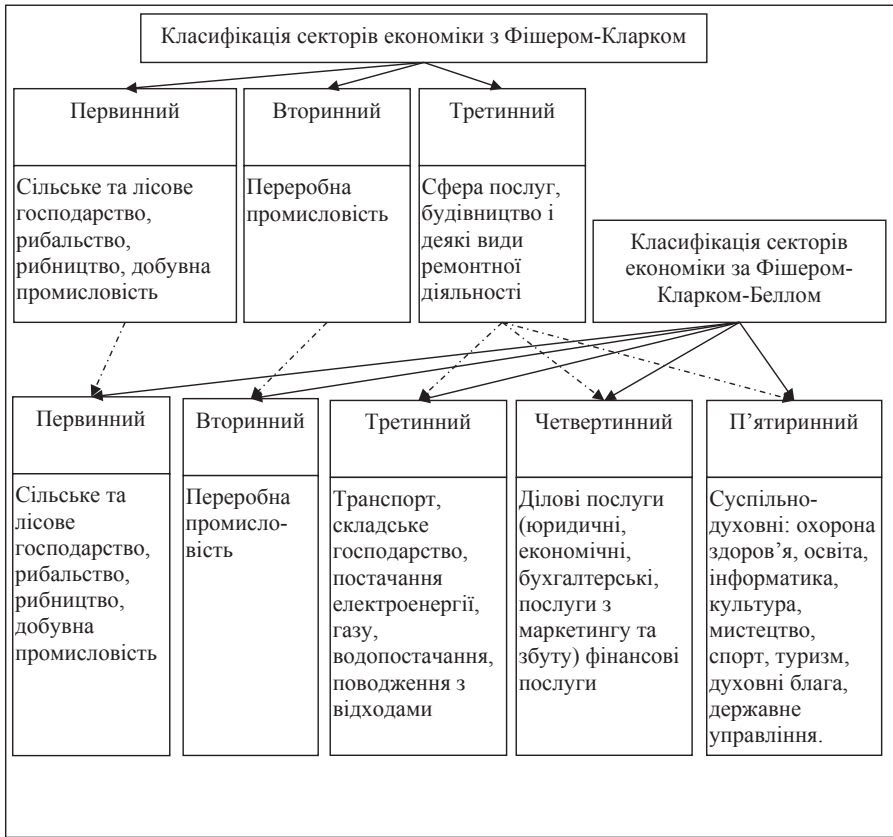
Рис. 4. Технології, що представлені у ланцюжку створення вартості компанії [9]

ність, а відповідно на рівень розвитку підприємства впливає:

1. Ринкова інфраструктура підприємства.
2. Рівень технологічного розвитку суспільства.
3. Наявність кадрового резерву в суспільстві, на

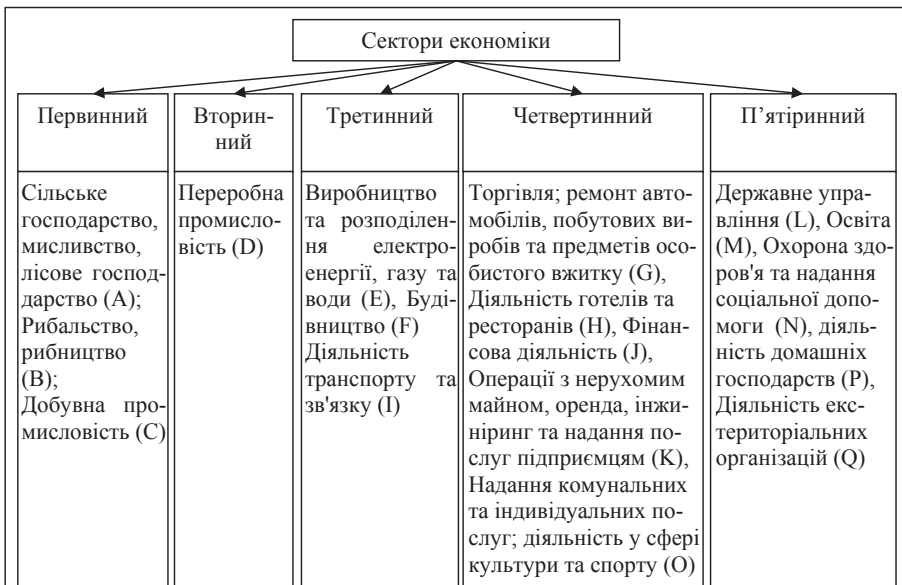
що має прямий вплив система освіти та наявність споріднених та подібних підприємств.

4. Матеріальне технічне постачання – також впливає на конкурентоздатність та є його підґрунтям.



**Рис. 5. Взаємозв'язок та групування видів економічної діяльності до секторів економіки, які виділили А. Фішер та К. Кларк й Д. Бел, а також відповідні їм галузі економіки**

Джерело: розроблено автором за джерелами [11; 12; 13]



**Рис. 6. Типологізація видів економічної діяльності за класифікатором видів економічної діяльності відповідно до економічних укладів**

Джерело: розроблено автором

А. Томпсон та Дж. Стріклен екстраполювали поняття «ланцюг цінності» розширивши предмет дослідження: з певної компанії до підприємств, які беруть участь у створенні продукту – від сировини до готового до споживання продукції. Останнє розуміння отримало назву «система цінностей» [8, с. 147]. Розглянемо більш детально концепцію М. Портера з т.з. розвитку технологій, рис. 4.

В результаті аналізу рисунка 4 видно, що технології грають провідну роль у конкурентоздатності підприємства, рівні розвитку підприємства, галузі та всієї економіки. Кількісним показником, що свідчить про технологічність продукту є валова додана вартість і з певними застереженнями: за рахунок маніпулювання структурою витрат підприємство може штучно підвищити показник доданої вартості, що також може впливати та об'єктивність даних всієї галузі та економічної системи. Лакмусовою стрічкою ланцюгу створення цінності може бути податок на додану вартість, який виконує в тому числі функцію адміністрування.

Валова додана вартість дає можливість розглянути структуру суспільного виробництва, порівнюючи питому вагу первинного (важка промисловість), вторинного (легка промисловість) та третинного (сфера послуг) секторів економіки. Дана диференціація за секторами економіки запропонована у 1930-х рр. А. Фішером і К. Кларком [10].

Типологія Фішера-Кларка була розроблена під час індустріалізації суспільства, а постіндустріальна стадія розвитку розглядалася лише у перспективі. Сфера послуг була недостатньо розвинутою, а деяких послуг взагалі не було. Третинний сектор був здебільшого представлений так званими матеріальними послугами, розвиток сфери нематеріальних послуг настав пізніше, як зазначено в першому розділі. Д. Белл використовуючи підхід Фішера-Кларка розділив сферу послуг на три частини, визначивши поряд з трьома секторами економіки четвертинний і п'ятірний [11], до яких відповідно увійшли ділові послуги (юридичні, економічні, бухгалтерські, послуги з маркетингу та збуту, фінансові послуги) та суспільно-духовні (ті, що виробляють нематеріальні блага та нематеріальні послуги, які задовольняють духовні та соціальні потреби людей: охорона здоров'я, освіта, інформатика, культура, мистецтво, спорт, туризм, духовні блага, державне та муніципальне управління). Розмежування секторів економіки представлено наочно на рисунку 5.

Зазначене на рисунку 5 групування дозволяє виділити види економічної діяльності держави та будувати пріоритетні напрями розвитку економічної системи, яка по прикладу розвинутих країн має націлюватися на збільшення питомої ваги послуг.

У валовому випуску останніх частка доданої вартості більша ніж у первинному секторі економіки, тому можна казати про існування певної залежності між секторами економіки та питомої ваги валової доданої вартості. Відповідно до окресленої у групуванні на рисунку 5 типологізації видів економічної діяльності автором було виконано таку за класифікатором видів економічної діяльності та представлено на рисунку 6.

Таким чином, в залежності від превалювання в структурі економіки, тобто у валовому випуску товарів тих чи інших видів економічної діяльності, можливо стверджувати про рівень розвитку економічної системи країни взагалі. А в результаті виділення конкурентних переваг формуються страте-

гічні напрями розвитку країни, які висловлюються у цілях стратегії.

**Висновки.** В результаті аналізу методології формування державних та регіональних планів розвитку, заснованих на методології Світового банку, автором було висунуто та обґрунтовано необхідність аналізу ланцюгу створення цінності товарів, які виробляються в країні для розуміння величини доданої вартості товарів, яка була створюється в країні. За питою вагою товарів, які виробляються в країні та з середньогалузевим рівнем доданої вартості, можливо визначити рівень розвитку економіки цієї країни. Валова додана вартість має бути одним з основних показників розвитку національної економіки. Також автор приходить до висновку про необхідність застосування інших графічних методів для визначення основних конкурентних переваг країни та її регіонів. Все це має бути вихідними положеннями при встановленні цілей економічного розвитку та критеріями їх досягнення.

Також для визначення бажаних орієнтирів при цілепокладанні за телеологічним принципом пропонується крім використання фокус-груп окремих зацікавлених сторін, для визначення суспільної думки пропонується використовувати й інші методи опитування із застосуванням випадкової вибірки для отримання об'єктивних поглядів на певний перелік питань в області пріоритетів розвитку.

Втілення зазначених пропозицій позитивно позначиться на методології розробки стратегій індикативного програмування національної економіки та будуть сприяти досягненню поставлених цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. These themes have been widely welcomed in the public consultation carried out by the Commission. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm)
2. Інституції та органи регіонального розвитку в країнах Європи [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.tarkas.com.ua/content/ukr/prjdoc/RD\\_institutions\\_UA.pdf](http://www.tarkas.com.ua/content/ukr/prjdoc/RD_institutions_UA.pdf)
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. N 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF/page>
4. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
5. The Global Competitiveness Report. – New York; Oxford; Oxford University Press, 2005. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ieseinsight.com/casos/study\\_0035.pdf](http://www.ieseinsight.com/casos/study_0035.pdf)
6. Carter F. The business system: A new tool for strategy formulation and cost analysis / F. Carter, K. Bales, P. C. Chatterjee, F. W. Gluck, D. Gogel, A. Puri. – The McKinsey Quarterly, 1980. – 36 р.
7. С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
8. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб пособие / А. Томпсон, Дж. Стрикленд; пер. с англ., под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.
10. Fisher A. G. B. The Class of Progress and Society / A. G. B. Fisher. – N.Y., 1935.
11. Белл Д. Прийдешне постіндустріальне суспільство. Досвід соціального прогнозування / Д. Белл; [пер. з англ. під ред. В.Л. Іноземцева]. – М. : Знання, 1999 – 773 с.
12. Clark C. The Conditions of Economic Progress. 3rd ed. Macmillan Press. – 1957.
13. Fisher, A. G. B., "The Clash of Progress and Security", London, MacMillan and Co. Ltd, 1935.