

УДК 684:339.137.28

В.В. Жидок, здобувач

Чернігівський державний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

АЛГОРИТМ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕБЛЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено та узагальнено бізнес-процеси меблевих підприємств у розрізі видів діяльності: управлінська діяльність, виробнича діяльність і комерційна діяльність. Запропоновано алгоритм проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств меблевої галузі з урахуванням основних модулів діяльності.

Ключові слова: аналіз конкурентоспроможності, бізнес-процес, модулі діяльності, управлінська діяльність, виробнича діяльність, комерційна діяльність.

В статье исследованы и обобщены бизнес-процессы мебельных предприятий в разрезе видов деятельности: управленческая деятельность, производственная деятельность и коммерческая деятельность. Предложен алгоритм проведения анализа конкурентоспособности предприятий мебельной отрасли с учетом основных модулей деятельности.

Ключевые слова: анализ конкурентоспособности, бизнес-процесс, модули деятельности, управленческая деятельность, производственная деятельность, коммерческая деятельность.

The article examines and summarizes the business processes furniture enterprises in the context of activities: administrative activity, industrial activity and commercial activity, the algorithm to analyze the competitiveness of enterprises furniture industry in view of the main modules.

Key words: competitiveness analysis, business process, activity modules, management activity, industrial activity, commercial activity.

Постановка проблеми. Аналіз конкурентоспроможності підприємства має багато спільного з аналізом господарської діяльності фірми, оскільки під час аналізу конкурентоспроможності неможливо обійтися без багатьох показників, що використовуються під час моніторингу виробничої та комерційної діяльності підприємства. В той же час аналіз конкурентоспроможності має свої специфічні риси і завдання. По-перше, оцінка конкурентоспроможності, тобто визначення показників конкурентоспроможності підприємства є основою для організації усієї виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки. По-друге, вивчення конкурентоспроможності повинне проводитись безперервно та систематично, на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Такий підхід дозволяє своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків або нових ринкових ніш, розширення і створення нових виробничих потужностей, розробку нових або модернізацію товарів, що випускаються. По-третє, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає необхідності використання цілої низки показників, без аналізу яких неможливо обійтися під час загального оцінювання виробничо-господарської діяльності підприємства. Ці показники, переліком, свідчать про рівень стійкості фірми, спроможність випускати продукцію, що має попит у споживачів та забезпечує стабільний прибуток у виробничо-господарській діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі підходи щодо вивчення проблем конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг досить різноманітні, але не існує єдиної теоретичної концепції, що розкриває питання аналізу й оцінки конкурентних переваг, конкурентоспроможності економічних суб'єктів.

Істотний внесок у визначення джерел і розробки механізмів формування конкурентних переваг внесли такі відомі вчені, як А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Робінсон, Дж. Кейнс, П. Самуельсон, Э. Чемберлін, П. Срафф, І. Шумпетер, М. Портер, М. Мескон, І. Ансофф, Ф.А. Хайєк, Ф. Котлер та ін.

Базові теоретичні і методологічні положення щодо аналізу конкурентоспроможності і формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання викладені в роботах відомих російських та українських науковців Г.Л. Азоева, О.І. Драгана, П.С. Зав'ялова, І.М. Кирчата, С.М. Клименко, С.В. Мілевського, Р.А. Фатхутдинова, Н.С. Яшина та ін.

У той же час багато теоретичних, методичних і практичних аспектів конкуренції і конкурентоспроможності залишаються невирішеними, не повною мірою враховуються специфічні особливості, пов'язані з управлінням конкурентоспроможності меблевих підприємств, станом підприємницького клімату областей і регіонів.

Мета статті. Головною метою роботи є розробка алгоритму проведення аналізу конкурентоспроможності меблевих підприємств шляхом виділення специфічних галузевих показників.

Виклад основного матеріалу. В економічному механізмі створення конкурентоспроможності виробництва аналіз і оцінка діяльності підприємства є головним важелем для прийняття управлінських рішень. Формування систем і структур управління меблевим підприємством ринкового типу відноситься до складної інтелектуальної праці – інжинірингу бізнесу, що вимагає організаторського мистецтва, спеціальних знань у галузі соціології, менеджменту, маркетингу, психології, економіки й організації виробництва, техніки і технології.

Наявні методики аналізу конкурентоспроможності підприємства пропонують проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища без прив'язки до функціональної структури підприємства, що, на наш погляд, не відповідає потребам меблевих підприємств, оскільки не дозволяє вирішувати їх системні проблеми, не сприяє отриманню всебічної інформації про конкурентоспроможність підприємства і не враховує сформований раніше новий підхід до конкурентного середовища меблевого підприємства.

На нашу думку, рішення цього завдання сприятиме виділення найбільш значимих бізнес-процесів меблевих підприємств. Традиційно усі бізнес-процеси прийнято розділяти на бізнес-процеси верхнього і нижнього рівня. На наш погляд, аналіз бізнес-процесів нижнього рівня не має принципового значення.

Автором, для підвищення ефективності аналізу конкурентоспроможності меблевих підприємств, запропоновано усі бізнес-процеси верхнього рівня розділити на три узагальнені бізнес-процеси в розрізі видів діяльності: управлінська діяльність, виробнича діяльність і комерційна діяльність.

В управлінську діяльність пропонується включити бізнес-процеси по загальному управлінню, тобто це управління організаційним (зовнішні фактори (природно-кліматичне, політичне, юридичне, економічне, технологічне, демографічне і соціальне середовище)) і корпоративним (внутрішні фактори (організаційна структура, персонал, інновації, ризики)) рівнями.

Виробнича діяльність охоплює безпосередньо процес виробництва і бізнес-процеси (процес постачання, процес управління витратами на виробництво продукції), що його супроводжують.

Комерційна діяльність вимагає об'єднання функцій підприємства по реалізації продукції і розрахунку фінансового результату.

Подібне ділення бізнес-процесів (управлінська, виробнича і комерційна діяльність) враховує елементи внутрішнього середовища, сформульованого підходу до конкурентного середовища, що дозволяє:

1. Значно спростити процес аналізу конкурентоспроможності меблевих підприємств, внаслідок чіткого розмежування функцій під час його проведення, що надалі сприятиме розробці стратегій розвитку меблевих підприємств на різних рівнях.

2. Виявити найбільш суттєві проблеми меблевих підприємств на різних рівнях управління, і, як наслідок, встановити персоніфіковану відповідальність посадовців за результати діяльності меблевого підприємства.

Під час вибору виконавців аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства необхідно враховувати рівень професійної підготовки, наявність спеціальних знань,

навичок, досвід роботи, доступ до інформації, особові характеристики (акуратність, відповідальність, здатність робити висновки, аналітичний склад розуму й інші), а також напрями бізнес-процесів у розрізі видів діяльності.

Початковою інформацією для проведення аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства є фінансові (бухгалтерські) та інші дані про діяльність підприємства, зокрема, форми бухгалтерської та статистичної звітності, дані управлінського обліку, а також інформація, отримана безпосередньо від працівників різних структурних підрозділів меблевого підприємства. До початкової інформації відносяться і теоретичні знання персоналу в галузі фінансового менеджменту.

Визначальний етап аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства пропонує розробку механізму його проведення. На рисунку 1 представлено алгоритм аналізу конкурентоспроможності меблевих підприємств з урахуванням поставлених завдань і встановленого способу їх досягнення (виділення істотних бізнес-процесів верхнього рівня).

На перший погляд, аналіз конкурентоспроможності необхідно розпочинати з управлінської діяльності і виробничої діяльності в частині забезпеченості ресурсами, виконання виробничих програм для виявлення чинників, що впливають на фінансовий результат діяльності меблевого підприємства. Проте усі процеси всередині меблевого підприємства повинні сприяти досягненню поставлених цілей – підвищенню конкурентоспроможності меблевого підприємства.

Рішенню поставлених цілей сприяють:

1. Оптимальний процес виробництва, що дозволяє оптимізувати витрати на виробництво продукції шляхом застосування передових технологій, інновацій у виробництві – модуль "Виробнича діяльність".

2. Ефективна система управління, яка сприяє створенню додаткової цінності продукції, що випускається, для покупців, зниженню негативних чинників, що впливають на діяльність меблевого підприємства і дозволяє оцінити необхідні ресурси для подальшої діяльності підприємства – модуль "Управлінська діяльність".

Таким чином, модуль "Управлінська діяльність" і модуль "Виробнича діяльність" є підлеглими модулю "комерційна діяльність" і взаємозалежними один від одного.

Отже, аналіз конкурентоспроможності меблевого підприємства необхідно розпочинати з аналізу модуля "комерційна діяльність".

Згідно з цим алгоритмом аналіз конкурентоспроможності меблевого підприємства може проводитися двома способами: послідовно і паралельно. При першому варіанті робоча група у повному складі проводить послідовний аналіз модулів, починаючи з комерційної діяльності і закінчуючи управлінською діяльністю.

При паралельному аналізі робоча група розбивається на підгрупи: перша підгрупа аналізує модуль "Виробнича діяльність", друга – модуль "Управлінська діяльність", при цьому аналіз модуля "комерційна діяльність" проводиться робочою групою у повному складі. При виборі способу проведення аналізу враховують такі фактори: організаційна структура; розмір меблевого підприємства; кваліфікація робочої групи та ін.

Слід вказати, що відповідальність при застосуванні як послідовного, так і паралельного способу по модулях несе уповноважена особа відповідно до функціональної структури меблевого підприємства. У цьому полягає принципова відмінність цього алгоритму аналізу конкурентоспроможності від існуючих методик. Також відмінними особливостями цього алгоритму є встановлення джерел інформації при проведенні аналізу та термінів його виконання.

За результатами аналізу кожного з модулів діяльності меблевого підприємства передбачається проведення узагальнення інформації з метою подальшої систематизації результатів аналізу.

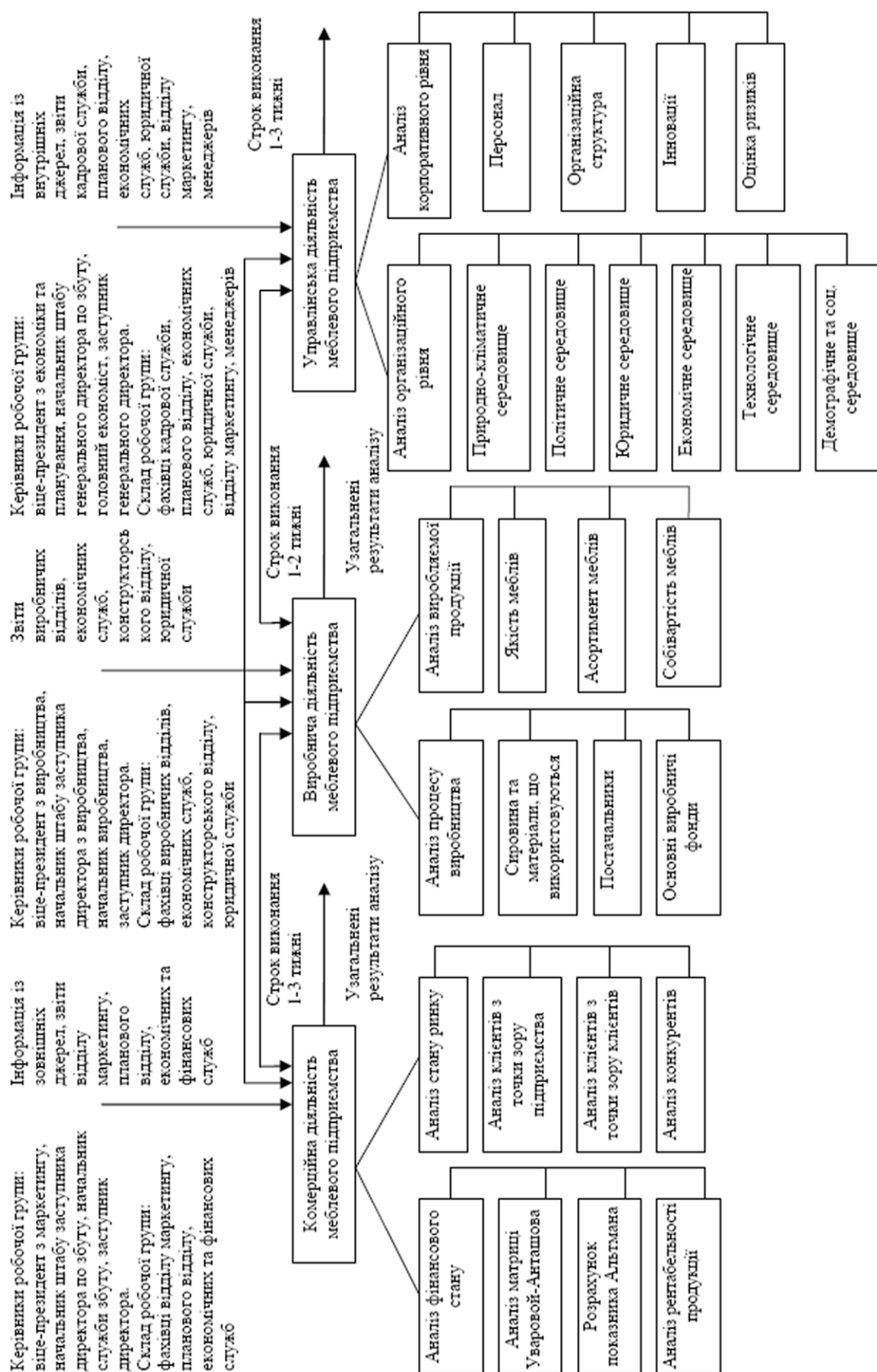


Рис.1. Алгоритм аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства

У модулі "Комерційна діяльність" об'єктами аналізу виступають фінансовий стан меблевого підприємства та стан ринку. Аналіз фінансового стану досить відомий. Проте період подолання наслідків фінансово-економічної кризи вимагає необхідності комплексного оцінювання стану меблевих підприємств, яка може бути отримана за допомогою проведення аналізу, розробленого доктором економічних наук Г. Уваровою і В. Анташовим [1]. Суть цього аналізу зводиться до представлення діяльності підприємства у вигляді моделі "вхід-вихід".

На "вході" закладаються 8 традиційних показників, що беруться з бухгалтерської звітності, на "виході" отримують 224 показники, що дають якісну характеристику результатів діяльності і допомагають зрозуміти, якою ціною досягнуті ці результати:

1. На підставі динаміки зміни кількісних результатів виробничо-господарської діяльності і витрачених ресурсів робляться висновки про збалансованість розвитку підприємства.

2. Побудова матриць. Зазвичай складають чотири матриці: абсолютних значень за два попередні роки, відносних та індексних показників.

3. Оцінка ефективності використання ресурсів. Для цього використовуються узагальнені блокові та інтегровані оцінки ефективності й інтенсивності, які розраховуються на базі індексної матриці як середньоарифметичне значення показників, що входять у цей блок. Вони оцінюють щільність зв'язку між витратами і результатами. На цьому етапі розраховуються такі оцінки:

- оцінка взаємозв'язку кінцевих результатів характеризує, як ростуть витрати відносно результатів;
- оцінка перетворення витрат у результати, що характеризує віддачу ресурсів;
- оцінка взаємозв'язку витрат і ресурсів, що характеризує, за рахунок чого досягнуті результати;
- узагальнена оцінка інтенсивності, що показує зміну інтенсивності виробництва;
- узагальнена оцінка ефективності, що показує зміну ефективності виробничої діяльності в цілому.

Враховуючи світовий досвід управління підприємствами, для оцінки загрози неплатоспроможності використовують емпіричний критерій Альтмана [8].

Цей критерій є функцією від п'яти фінансових коефіцієнтів, що розраховуються за формою № 1 "Баланс" і формою № 2 "Звіт про фінансові результати".

Показник Альтмана (Z) розраховується таким чином:

$$Z = 1,2 \cdot K1 + 1,4 \cdot K2 + 3,3 \cdot K3 + 0,6 \cdot K4 + 0,999 \cdot K5, \quad (1)$$

де $K1$ – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства, розраховується шляхом співвідношення поточних активів, зменшених на величину короткострокових зобов'язань, і сумарних активів підприємства – характеризує міру ліквідності;

$K2$ – показник рентабельності активів – співвідношення чистого прибутку (нерозподіленого) до величини усіх активів;

$K3$ – показник доходності активів, співвідношення загального прибутку (до оподаткування) до суми всіх активів – оцінює міру забезпеченості доходами підприємства для відшкодування поточних витрат і формування прибутку;

$K4$ – відношення власного капіталу до суми залученого капіталу, співвідношення ринкової вартості акцій підприємства (величини статутного капіталу) до суми довгострокової та короткострокової заборгованості;

$K5$ – коефіцієнт оборотності активів, співвідношення виручки від реалізації до величини усіх активів – є мультиплікатором формування прибутку в процесі використання капіталу підприємства.

Вважається, що якщо показник більше 2,9, то можна стверджувати, що загрози неплатоспроможності не існує.

Наступним показником, що визначається на етапі аналізу модуля "комерційна діяльність", є рентабельність продукції, яка показує прибуток, що доводиться на одну гривню витрат на продукцію (групу продукції).

Другим об'єктом аналізу модуля "Комерційна діяльність" є аналіз стану ринку, який вимагає проведення аналізу клієнтів з різних точок зору і аналіз конкурентів. Аналіз клієнтів з точки зору підприємства дозволяє виявити значущість клієнтів залежно від суми загальних продажів і/або отриманого прибутку, визначити ймовірне зростання в перспективі. Аналіз клієнтів з точки зору клієнтів дозволить встановити причини придбання продукції, міру задоволеності клієнтів і конкурентні переваги продукції підприємства над аналогічною продукцією інших підприємств [6].

Проведення аналізу конкурентів у цілому – суб'єктивний аналіз, але на цій стадії і не потрібний чіткий математично вивіреним аналіз. На цьому етапі меблевим підприємствам необхідно оцінити ситуацію в загальних рисах і сформулювати подальший план дій, який далі неодноразово коригуватиметься і змінюватиметься з урахуванням нових обставин. Аналіз конкурентів дозволяє відповісти на запитання:

1. Хто є нашими конкурентами?
2. Яку продукцію вони пропонують?
3. Яку частку ринку займають конкуренти?
4. Які їх конкурентні переваги?
5. Які причини їх цінових переваг?
6. Яке фінансове положення конкурентів?
7. Можливе майбутнє конкурентів?

Аналіз конкурентів доповнюється аналізом вхідних і вихідних бар'єрів. Рівень прибутку безпосередньо залежить від здатності підприємства захистити свій сегмент ринку від проникнення на нього конкурентів. Для аналізу ефективності цього захисту використовується аналіз вхідних бар'єрів, який дозволяє виявити існуючі вхідні бар'єри, визначити витрати конкурентів на їх подолання і розрахувати вірогідність подолання цих бар'єрів.

Аналіз вихідних бар'єрів призначений для визначення бар'єрів, які ставлять конкуренти, оцінки вартості їх подолання і визначення вірогідності успіху в їх подоланні [6].

Об'єктами аналізу модуля "Виробнича діяльність" виступають процес виробництва і продукція, що виробляється меблевим підприємством. Аналіз процесу виробництва вимагає проведення аналізу сировини і матеріалів, аналізу постачальників і аналізу основних виробничих фондів.

Аналіз продукції меблевого підприємства передбачає проведення аналізу якості, асортименту і собівартості продукції.

У процесі аналізу сировини і матеріалів, що використовуються в процесі виробництва, встановлюються: матеріаломісткість продукції, відхилення фактичних норм витрат сировини від нормативних та інше [9]. Аналіз постачальників проводиться в розрізі виконання ними договірних зобов'язань з метою встановлення ймовірних проблем з постачаннями [6].

Ефективність використання основних виробничих фондів характеризується показниками продуктивності обладнання за одну станко-годину, коефіцієнтами використання встановленого устаткування, коефіцієнтами зносу й оновлення і так далі [9].

Аналіз продукції меблевого підприємства передбачає проведення аналізу якості, асортименту і собівартості продукції.

Для аналізу якості продукції розраховуються такі показники [2]:

1. Відносні одиничні показники якості, що характеризують одну з властивостей продукції.

2. Комплексні (для групи) показники якості, що характеризують декілька простих властивостей або одну складну, яка складається з декількох простих.

3. Інтегральний показник, що відображає відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до сумарних витрат на її створення, експлуатацію та використання.

4. Індекс якості – комплексний показник якості різномірної продукції, виготовленої за певний проміжок часу, що дорівнює середньому зваженому відношенню значень показників якості цієї продукції.

Аналіз асортименту продукції передбачає розрахунок суми покриття [1]. Сума покриття – це перевищення виручки над постійними (прямими) і змінними витратами або оптова ціна одиниці продукції – умовно-змінні витрати на виробництво одиниці продукції [1]. Під час проведення цього аналізу розраховують три суми покриття:

Сума покриття 1 показує покриття прямих витрат.

Сума покриття 2 показує покриття цехових витрат.

Сума покриття 3 показує прибуток на випуск.

Існує декілька показників оцінки собівартості продукції, проте для аналізу конкурентоспроможності підприємства досить оцінити собівартість за двома показниками: витрати на 1 гривню випущеної продукції, а також її трудомісткість [9].

Аналіз модуля "Управлінська діяльність" передбачає виділення двох рівнів: організаційного і корпоративного [10].

Аналіз корпоративного рівня призначений для аналізу організаційної структури, персоналу, інновацій та ризиків.

Ефективність організаційної структури необхідно оцінювати за кількістю дубльованих функцій, кількості часу, що витрачається на ухвалення рішення, та інше.

Результуючим показником аналізу діяльності персоналу є продуктивність праці.

Під час проведення аналізу інновацій оцінюються: інтенсивність здійснення інновацій – рівень інноваційності, який дорівнює числу інновацій, здійснених за певний період часу; швидкість здійснення інновацій – це швидкість, з якою вводяться інновації після того, як вони були уперше здійснені в якомусь іншому місці [5].

Оцінку ризику діяльності підприємства пропонується проводити, використовуючи емпіричну шкалу ризиків [4].

Узагальнюючий етап аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства передбачає синтез отриманих результатів визначального етапу, підготовку аналітичних матеріалів для зацікавлених осіб в аналізі конкурентоспроможності меблевих підприємств. За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності передбачається складання матриці результатів.

Робочі групи формують перелік конкурентних переваг або недоліків і записують їх у відповідні осередки матриці конкурентоспроможності (рис. 2). З метою зменшення можливих варіацій кожному конкурентну перевагу та недолік пропонується оцінювати за двобальною системою:

– 1 бал – нестійка конкурентна перевага (конкурентна перевага, яку можуть перевершити конкуренти) або недолік, який підприємство може усунути в найближчому майбутньому з мінімальними витратами;

– 2 бали – стала конкурентна перевага (конкурентна перевага, яку конкуренти або не зможуть перевершити, або зможуть перевершити у далекому майбутньому) або недолік, який підприємство або не може усунути, або на його усунення знадобиться багато часу і значних капітальних вкладень.

Нульова конкурентоспроможність	Конкурентні переваги модуля «Управлінська діяльність»	Конкурентні переваги модуля «Виробнича діяльність»	Конкурентні переваги модуля «Комерційна діяльність»	Нульова конкурентоспроможність
	Недоліки модуля «Управлінська діяльність»	Недоліки модуля «Виробнича діяльність»	Недоліки модуля «Комерційна діяльність»	

Рис.2. Матриця результатів аналізу конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, конкурентоспроможність меблевого підприємства розраховується за формулою:

$$К_{мп} = (\sum K_{пуд} - \sum Н_{уд}) + (\sum K_{пвд} - \sum Н_{вд}) + (\sum K_{пкд} - \sum Н_{кд}), \quad (2)$$

де $K_{мп}$ – конкурентоспроможність меблевого підприємства, бали;

$K_{пуд}$ – конкурентна перевага в модулі «Управлінська діяльність», бали;

$Н_{уд}$ – недоліки в модулі «Управлінська діяльність», бали;

$K_{пвд}$ – конкурентна перевага в модулі «Виробнича діяльність», бали;

$Н_{вд}$ – недоліки в модулі «Виробнича діяльність», бали;

$K_{пкд}$ – конкурентна перевага в модулі «Комерційна діяльність», бали;

$Н_{кд}$ – недоліки в модулі «Комерційна діяльність», бали.

Різниця конкурентних переваг та недоліків по модулю, що дорівнює нулю (нульова конкурентоспроможність), свідчить про нівеляцію конкурентних переваг недоліками.

Подібне представлення конкурентних переваг та недоліків меблевих підприємств дозволяє враховувати їх особливості і тим самим порівнювати конкурентоспроможність меблевих підприємств незалежно від класифікаційних ознак.

Для забезпечення управління конкурентоспроможністю, яке повинне здійснюватися на підприємстві постійно, потрібний стійкий моніторинг змін. З цією метою аналіз конкурентоспроможності на меблевих підприємствах повинен проводитися безперервно.

Висновки. Виходячи з вищесказаного, до переваг цього алгоритму проведення аналізу конкурентоспроможності меблевого підприємства можна віднести:

1. Виділення трьох модулів діяльності меблевого підприємства з урахуванням раніше визначених бізнес-процесів верхнього рівня, що значно спрощує проведення аналізу і дозволяє зосередити увагу на аналізі дійсно важливих факторів діяльності меблевого підприємства.
2. Виявлення джерел початкової інформації для проведення аналізу різних модулів діяльності меблевого підприємства.
3. Встановлення конкретних термінів здійснення аналізу.
4. Отримання кінцевого результату аналізу по кожному модулю діяльності меблевого підприємства.
5. Можливість деталізації модулів аналізу до рівня об'єктів аналізу.
6. Встановлення чіткої послідовності аналізу модулів діяльності меблевого підприємства і взаємозв'язку між ними.

7. Врахування особливостей і проблем меблевих підприємств шляхом виділення об'єктів аналізу.

Список використаних джерел

1. Анташов В. А. Новые технологии управления предприятием / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск: Регистр, 2006. – 144 с.
2. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2004. – 167 с.
3. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 144 с.
4. Кинев Ю. Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Кинев. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2000-5/06.shtml>.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
6. Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию / Н. Лейк. – М.: Поколение, 2006. – 304 с.
7. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: наукове видання / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 156 с.
8. Патласов О. Ю. Применение моделей и критериев Альтмана в анализе финансового состояния сельхозпредприятий [Електронний ресурс] / О. Ю. Патласов. – Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2006/6/4565.html>.
9. Фінанси підприємств: підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., переробл. та доповн. – К.: КНЕУ, 2001. – 460 с., іл.
10. Шершньова З. С. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.