

Ігор Леонідович ФЕДУН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Київський національний авіаційний університет

**ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ УКРАЇНИ**

Федун, І. Л. Портфель стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві України [Текст] / Ігор Леонідович Федун // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 206-211. – ISSN 1993-0259.

Анотація.

Розглянуто види стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві України, здійснено їх характеристику та оцінку в нових вимірах економічного простору, а також опрацьовано й запропоновано власне бачення та підходи до формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві.

Існує велика кількість базових стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності. Вони класифікуються на групи. У кожній підгалузі та кожному регіоні може бути сформований свій портфель, з огляду на специфіку різних чинників. Але при виборі стратегії необхідно врахувати загальну стратегію розвитку агропромислового комплексу та його організаційну структуру управління. Загальні та інноваційно-інвестиційні цілі мають гармоніювати між собою. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Реалізація будь-якого портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві пов'язана з необхідністю перебудови організаційного та управлінського механізму або його реструктуризацією у поєднанні з поточними виробничими процесами.

Таким чином, розробка та формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві – це невід'ємна частина успішного розвитку агропромислового виробництва. Для того щоб вітчизняна галузь мала змогу гідно конкурувати в сучасному мінливому і непередбачуваному світі, необхідно грамотно і правильно формувати портфель стратегій підвищення її інноваційно-інвестиційної активності.

Ключові слова: агропромислове виробництво; інноваційно-інвестиційна активність; стратегія; портфель стратегій.

Игорь Леонидович ФЕДУН

**ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ
АКТИВНОСТИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ УКРАИНЫ**

Аннотация

Рассмотрены виды стратегий повышения инновационно-инвестиционной активности в агропромышленном производстве Украины, осуществлена их характеристика и оценка в новых измерениях экономического пространства, а также проработано и предложено собственное видение и подходы к формированию портфеля стратегий повышения инновационно-инвестиционной активности в агропромышленном производстве.

Существует большое количество базовых стратегий повышения инновационно-инвестиционной активности. Они классифицируются на группы. В каждой подотрасли и каждом регионе может быть сформирован свой портфель стратегий повышения инновационно-инвестиционной активности в агропромышленном производстве, исходя из специфики разных факторов. Но при выборе стратегии необходимо учесть общую стратегию развития агропромышленного комплекса и его организационную структуру управления. Общие и инновационно-инвестиционные цели должны гармонизировать между собой. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться

целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Реализация любого портфеля стратегий повышения инновационно-инвестиционной активности в агропромышленном производстве связана с необходимостью перестройки организационного и управленческого механизма или его реструктуризацией в сочетании с текущими производственными процессами.

Таким образом, разработка и формирование портфеля стратегий повышения инновационно-инвестиционной активности в агропромышленном производстве – это неотъемлемая часть успешного развития агропромышленного производства. Для того, чтобы отечественное агропромышленное производство имело возможность достойно конкурировать в современном переменчивом и непредсказуемом мире, необходимо грамотно и правильно формировать портфель стратегий повышения его инновационно-инвестиционной активности.

Ключевые слова: агропромышленное производство; инновационно-инвестиционная активность; стратегия; портфель стратегий.

Igor Leonidovych FEDUN

PhD in Economics,
Associate Professor,
Associate Professor of Department of International Business Management,
Kyiv National Aviation University

PORTFOLIO OF INCREASING STRATEGIES OF INNOVATIVE AND INVESTMENT ACTIVITY IN AGROINDUSTRIAL PRODUCTION OF UKRAINE

Different kinds of strategies for enhancing innovative and investment activity in the agricultural production of Ukraine are considered in the article. It has been made their characteristic and evaluation of new dimensions of economic space. The author's own vision and approach to portfolio formation strategies for enhancing innovative and investment activity in the farming industry is offered.

There are a number of basic strategies for enhancing innovative and investment activity. They are classified into groups. In each sub-sector and each region it can be formed the portfolio of strategies for enhancing innovative and investment activity in agricultural production, which is based on the specifics of different factors. But when choosing a strategy the overall development strategy of agriculture and its organizational structure management must be taken into account. General and investment purposes harmony with each other. Strategic plans should be designed in that way they stay integral not only for long periods of time, but they also should be flexible enough so if it is necessary the modification and reorientation could be made.

Implementation of a portfolio of increasing strategies of innovative and investment activity in agroindustrial production of Ukraine is connected with the need of organizational and management restructuring of mechanism or its restructuring in combination with current production processes.

Таким чином, розробка та формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві – це невід'ємна частина успішного розвитку агропромислового виробництва. Для того щоб вітчизняне агропромислове виробництво мало змогу гідно конкурувати в сучасному мінливому і непередбачуваному світі, необхідно грамотно і правильно формувати портфель стратегій підвищення його інноваційно-інвестиційної активності.

Thus, the development of a portfolio of increasing strategies of innovative and investment activity in agroindustrial production is an integral part of the successful development of agricultural production. In order to domestic agricultural production is able to compete in today's rapidly changing and unpredictable world, it is necessary to generate portfolio of increasing strategies of innovative and investment activity correctly and accurately.

Keywords: agro-industry; innovation and investment activity; strategy; portfolio strategy.

JEL classification: Q130, Q140

Вступ

Зростання ролі та активізація процесів інноваційно-інвестиційної діяльності в агропромисловому виробництві призводить до підвищення динамізму господарських систем і всього відтворювального циклу. Це зумовлює розмивання міжгалузевих кордонів, диверсифікацію попиту та пропозиції і орієнтує агропромислові підприємства на проникнення в нові підгалузі та на нові ринки. Нововведення не лише змушують агропромислові підприємства шукати нові форми і методи впливу, але і наповнюють новим змістом та стратегічною спрямованістю інноваційно-інвестиційний процес. Інноваційні перетворення, в

результаті яких ростуть невизначеність і ризик, водночас збільшують багатоваріантність підходів до формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві.

Розглядом проблем розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності та пошуком дієвих стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві займалися зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: В. Андрійчук, В. Александро́ва, Х. Барнет, В. Блохіна, С. Володін, П. Гайдучський, В. Геєць, О. Гудзь, О. Дацій, Е. Денісон, П. Друкер, С. Кузнец, М. Лімітовський, П. Макаренко, М. Малік, В. Месель-Веселяк, Ф. Махлуп, Р. Менселл, Г. Менш, В. Мічерліх, П. Саблук, Р. Солоу, Л. Соті, Б. Твісс, Р. Фатхутдинов, Х. Фрімен, В. Хартман, Й. Шумпетер та інші. Водночас доречно зауважити, що, незважаючи на значну кількість наукових публікацій за вказаною проблематикою, не нагромаджено достатньої кількості результативних досліджень, що стали б основою теоретичного обґрунтування необхідності та методичних підходів до розробки та формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві в сучасних посткризових умовах економічного простору.

Мета статті

Ціль статті – розглянути види стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві України, здійснити їх характеристику та оцінку в нових вимірах економічного простору, а також опрацювати й запропонувати авторські підходи до формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві.

Виклад основного матеріалу

Нині в наукових публікаціях знаходимо цілий перелік базових стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності, що здобули широку популярність у теорії та практиці [3]. Вони спрямовані на розвиток конкурентних переваг на основі інноваційної та інвестиційної діяльності, тому їх ще називають стратегіями розвитку або стратегіями зростання. Розглядаючи зміст поняття „розвиток”, Л. Г. Мельник визначив його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [11, с. 23]. Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість й активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [5, с. 19-23].

Аналізуючи наявні в наукових публікаціях визначення понять „стратегія” і „розвиток” [3], можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку системи. У такому контексті можна погодитися з В. С. Єфремовим, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку [4, с. 4].

Найчастіше базові стратегії розвитку класифікують за наступними блоками: наступальні, інтеграційні, диверсифікаційні і стратегії звуження.

При інтенсивному розвитку агропромислового виробництва за рахунок дієвішого використання внутрішніх і зовнішніх його можливостей відбувається прискорене нарощування його потенціалу. При застосуванні наступальних стратегій інтенсивного зростання агропромислове виробництво поступово нарощує свій потенціал, використовуючи при цьому три можливі рішення. Перше – „старий товар – старий ринок” відповідає більше глибокому проникненню та посиленню позицій на цьому ринку із слабкою локальною інноваційно-інвестиційною стратегією. Друге рішення – „новий ринок – старий товар”- спрямовано на пошук нового ринку для цього продукту, закріпленні на ньому за допомогою маркетингових інноваційних стратегій. Третє рішення – „новий товар – старий ринок”, означає модернізацію старого або створення нового продукту та його реалізацію на певному ринку з використанням продуктової інноваційної стратегії.

Інтеграційний розвиток агропромислового виробництва спрямований на проведення структурних перетворень і пов'язаний з організаційно-управлінськими інноваціями. Стратегії інтеграційного зростання агропромислового виробництва зосереджені на: вертикальній інтеграції, що приводить до злиття, поглинання і об'єднання з постачальниками, промисловими споживачами, фінансово-кредитними і збутовими структурами; горизонтальній інтеграції з партнерами та конкуруючими агропромисловими підприємствами, що приводить до злиття, поглинання, утворення спілок та асоціацій.

Диверсифікаційний розвиток агропромислового виробництва має на меті створення нових продуктів („новий продукт – стара технологія – старий ринок”) і технологій („нова технологія – новий продукт – старий ринок”). Диверсифікаційний розвиток спрямований на пошук і використання додаткових можливостей для агропромислового виробництва, якісно нової продукції („новий продукт – нова технологія – новий ринок”).

У контурі диверсифікаційного розвитку агропромислового виробництва можна радикально оновити продуктовий портфель та освоїти нові види діяльності. У цьому випадку для забезпечення інноваційно-

інвестиційної активності необхідно одночасно здійснювати і продуктову, і маркетингову стратегію, що пов'язано з додатковим ризиком і підвищує складність управління цими процесами.

Стратегії звуження – спрямовані на виявлення і скорочення недоцільних витрат, що зумовлюють відповідні організаційні та управлінські інновації та заходи.

Кожна з базових стратегій тією чи іншою мірою має інноваційну та інвестиційну складові. Необхідність розробки стратегії підвищення інноваційно-інвестиційної активності виникає тоді, коли формується комплекс змін зовнішнього середовища, що пов'язано із: появою на ринку базових нововведень; корінними змінами техніки і технології відповідно до комерціалізації базових нововведень; появою на ринку нових конкурентів з високою інноваційною активністю; глобальними змінами зовнішньоекономічного простору.

Залежно від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища агропромислового виробництва, інноваційно-інвестиційні стратегії можуть бути сформовані за наступними напрямками.

Піонерська стратегія технологічного лідера характеризується постійною розробкою технологічних продуктивних і бізнес-процесних інновацій з використанням модифікацій і інших інновацій, спрямованих на більш повне охоплення ринку і зниження витрат.

Оборонна стратегія передбачає інноваційно-інвестиційний розвиток реакційного характеру – реакція на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на інновації конкурентів. Вона базується на максимально швидкій абсорбції інновацій та розширенні ринкової бази. Переваги стратегії зосереджено в тому, що можна концентруватися на інноваційних продуктах, що вже отримали визнання ринку.

Колажна диверсифікаційна стратегія передбачає розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології, маркетингу, фінансах, збуті, організаційних структурах, переробки інформації, соціальній, екологічній сферах, використання нових принципів і методів формування стратегії, створення багатоцільових сегментів.

Стратегія імітації передбачає використання відомих технологій і їх модифікацію відповідно до вимог конкретного ринку. Вона передбачає тільки дослідно-конструкторські роботи для освоєння придбаних ліцензій і ноу-хау.

Яскраво виражений інноваційний характер демонструють наступні стратегії:

Віолентна стратегія. Це створення агропромислових формувань з підприємствами-віолентами (це великі потужні агрохолдинги, що є визнаними технологічними лідерами у агропромисловій сфері, які визначають пріоритети національної та світової економіки). Формування самі проводять НДДКР і освоюють наукомісткі технології, володіють великою ресурсною силою, великим інвестиційним капіталом і високим рівнем застосовуваних інноваційних технологій і в змозі нести великі витрати для організації маркетингу і збуту. Вони орієнтовані на випуск агропромислової продукції високої якості, розрахованої на широке коло споживачів, і за доступною ціною. Зниження витрат за рахунок ефекту масштабу та за рахунок формування переваг у попиту за рахунок рекламної компанії забезпечує агропромисловим формуванням необхідний запас конкурентоспроможності.

Патієнтна стратегія. Це створення агропромислових формувань, які займаються спеціалізацією агропромислового виробництва. Це вузькоспеціалізовані формування, що випускають унікальну і високоякісну агропромислову продукцію.

Комутантна стратегія. Це створення агропромислових формувань, які пристосовані для задоволення невеликих за обсягом потреб конкретних споживачів. Вони орієнтовані на місцеві ринки. Це невеликі формування, які активно сприяють просуванню нових продуктів і технологій, створюючи на їх основі нові послуги, що сприяє дифузії нововведень.

Експлерентна стратегія. Це створення агропромислових формувань, які формують нові ринки або радикально перетворюють старі. Вони відрізняються своєю цілеспрямованістю, високим професійним рівнем співробітників, великими витратами на проведення НДДКР. Ці агропромислові формування є високоризикованими.

Різноманіття інноваційно-інвестиційних стратегій та формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві зумовлено змістом внутрішнього та зовнішнього середовища агропромислового комплексу. Сформований портфель стратегій може бути спрямований на отримання нової продукції, технологій, на застосування нових методів у маркетингу, виробництві або управлінні, на перехід до нових організаційних структур, застосування нових видів ресурсів.

Відбираючи ту чи іншу стратегію до портфеля, необхідно враховувати наступні чинники:

1. Ризик. Який рівень ризику можна вважати прийнятним для кожного з прийнятих рішень?
- 2). Знання минулих стратегій і результатів їх застосування, що дозволить більш успішно розробляти нові.
3. Фактор часу. Нерідко гарні ідеї зазнавали невдачі тому, що були запропоновані до здійснення в невідповідний момент.
4. Реакція соціально-економічних чинників.

Велике значення на відбір стратегії до портфеля мають економічні характеристики підгалузі агропромислового виробництва. Так в інноваційних підгалузях, де відбувається постійна зміна

продукції, де витрачається багато часу і коштів на проведення наукових досліджень і розробок, підходить стратегія бенчмаркінгу (безперервного вдосконалення продукції) або стратегія створення принципово нових продуктів або послуг з новими споживчими якостями, що мають цінність в очах споживачів.

Бенчмаркінг – це безперервно поновлюваний процес. За даними досліджень, що проводяться у Великобританії, в ньому беруть участь від 60 до 85 % британських компаній. Аналогічне дослідження в масштабах Європи показало, що в бенчмаркінг тією чи іншою мірою залучено до 88 % європейських компаній. Міжнародні дослідження зафіксували, що 84 % американських компаній беруть участь у бенчмаркінгу [2]. Найбільш важливі його цілі полягають у наступному: визначення конкурентоспроможності агропромислового виробництва і його слабких сторін; усвідомлення необхідності проведення змін; відбір ідей, здатних забезпечити кардинальне поліпшення бізнес-процесів; виявлення найкращих прийомів роботи для кожної підгалузі; розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів; розробка нових прийомів підвищення якості агропромислової продукції і забезпечення високої ефективності функціонування агропромислового виробництва.

Вихідні дані для аналізу збираються за допомогою будь-якої з чотирьох можливих бенчмаркінгових стратегій: конкурентної, функціональної, внутрішньої або загальної [1]. Зіставлення основних показників економічної ефективності агропромислового виробництва дає можливість виявити вразливі і найбільш сильні сторони в його функціонуванні порівняно зі світовими лідерами. Це дозволить знайти незайняті ринкові ніші, визначити ймовірних партнерів та розрахувати переваги можливих агропромислових формувань і кластерів.

Інноваційно-інвестиційні стратегії в агропромисловому виробництві створюють особливо складні умови для управління. Це викликано рівнем невизначеності результатів за термінами, витратами, якістю й ефективністю, підвищеними інвестиційними ризиками. Необхідно шукати ризикових інвесторів, потрібно гнучка узгодженість інноваційних та інвестиційних процесів. Реалізація будь-якої інноваційно-інвестиційної стратегії пов'язана з необхідністю перебудови організаційно-економічного та управлінського механізму або його реструктуризацією у поєднанні з поточними виробничими процесами. А організаційний розвиток розглядається як „набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації...”, із метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення” [8, с. 77].

Інноваційні зміни необхідно поєднувати з життєвими циклами продукції, технологій. Управління потоками стратегічних інноваційних змін в агропромисловому виробництві вимагає й формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві. При формуванні і реалізації портфеля стратегій виникають протиріччя у різних соціальних групах і між окремими агропромисловими підприємствами. Тому треба забезпечити узгодження інтересів стратегічного, науково-технічного, маркетингового, фінансового та виробничого менеджменту [7].

На етапі реалізації сформованого портфеля стратегій необхідно розробити плани, програми із зазначенням цілей, заходів з їх досягнення, термінів, ресурсів і відповідальних осіб. Крім того, відповідно до вимог інноваційного процесу, необхідно ввести в дію і скоординувати всі ланки стратегічного управління з ланками організаційної структури управління і ввести систему інформування та підготовки персоналу до стратегічних інновацій. Г. Мінцберг зазначав, що стратегічне управління відбувається лише в тих організаціях, які готові йти на революційні зміни [6]. Звернемо увагу, що наступним кроком є необхідність розвитку внутрішньоорганізаційної кооперації та координації діяльності [4, с. 8-11].

Формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу вгору і за допомогою наукового центру.

Висновки

У динамічному економічному просторі функціонування агропромислового виробництва, досягнення довгострокових позитивних результатів неможливе без постійного оновлення застосовуваних технологічних, управлінських і заготівельно-збутових процесів, асортименту продукції та пошуку нових ринкових можливостей.

Ключовими чинниками, що викликають необхідність здійснення інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку агропромислового виробництва є: науково-технічний прогрес, створення нових, більш ефективних технологій, розвиток інфраструктури, в тому числі інформаційної, і зміна переваг споживачів, що ведуть до зрушень структури попиту і виникнення нових ринків збуту, нових методів управління та організації виробництва і праці. Таким чином, інновації – це зміни функціонування агропромислового виробництва як системи, викликані необхідністю досягнення його стратегічних завдань в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Існує велика кількість базових стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності. Вони класифікуються на групи. У кожній підгалузі та кожному регіоні може бути сформований власний портфель стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві, з огляду на специфіку різних чинників. Але при виборі стратегії необхідно врахувати загальну стратегію

розвитку агропромислового комплексу та його організаційну структуру управління. Загальні та інноваційно-інвестиційні цілі мають гармоніювати між собою. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Реалізація будь-якого портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві пов'язана з необхідністю перебудови організаційного та управлінського механізму або його реструктуризацією у поєднанні з поточними виробничими процесами.

Таким чином, розробка та формування портфеля стратегій підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві – це невід'ємна частина успішного розвитку агропромислового виробництва. Для того, щоб вітчизняне агропромислове виробництво мало змогу гідно конкурувати в сучасному мінливому і непередбачуваному світі, необхідно грамотно і правильно формувати портфель стратегій підвищення його інноваційно-інвестиційної активності.

Список літератури

1. *Ватсон, Гр. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий [Текст] / Грегори Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 29.*
2. *Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт [Текст] / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн // Стандарты и качество. – 2007. — № 9. — С. 56–61.*
3. *Зайцев, Л. Г. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / Л. Г. Зайцев, М. І. Соколова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М. : Магістр, 2008. – 526 с.*
4. *Ефремов, В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Текст] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999, № 1. – С. 3-13.*
5. *Мельник, Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст] / Л. Г. Мельник. – Сумы. : ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с.*
6. *Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Лемпел, Д. Альстренд. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с*
7. *Фатхутдінов, Р. А. Інноваційний менеджмент [Текст] : підручник для вузів. 5-е изд. / Р. А. Фатхутдінов. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.*
8. *Porras, J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology – 42. – 1991. – P. 51-78.*

References

1. *Watson, Gr. (2006) Strategic Benchmarking stimulates the development of enterprises. Business Excellence, 9, 29.*
2. *Grieg, N., Welch, S., Mann, R. (2007). Benchmarking - real experience. Standards and Quality, 9, 56-61.*
3. *Zaitsev, L, Sokolov, N. I. (2008). Strategic Management. Moscow : MA.*
4. *Efremov, V. S. (1999). Strategic management in the context of organizational development. Management in Russia and abroad, 1, 3-13.*
5. *Melnik, L. G. (2003). Fundamentals Development. Sumy : ITD "University Book".*
6. *Mintzberg, H. & Alstrend Lempel D. (2000). Teaching strategies. St. Petersburg : Peter.*
7. *Fatkhutdinov, R. A. (2007). Innovation Management. St. Petersburg : Piter.*
8. *Porras, J., Silvers R. (1991). Organization Development and Transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51-78.*

Стаття надійшла до редакції 24.03.2014 р.