

УДК 658

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Андреева Татьяна Анатольевна, канд. техн. наук, доц.

Саратовский социально-экономический институт Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, ул. Радищева, 89, Саратов, Россия; e-mail: andreevata726262@mail.ru

Цель: статья посвящена вопросам классификации методов стратегического управления и разработке рекомендаций по их использованию на различных этапах стратегического управления. *Обсуждение:* в российских компаниях нефтегазовой промышленности в настоящее время наблюдается разрыв между существующей обширной теоретической и методической базой стратегического управления и практикой использования имеющегося инструментария. *Результаты:* разработанная автором и адаптированная к особенностям нефтегазовой отрасли динамическая инструментально-методическая модель стратегического управления поможет сделать процесс стратегического управления наиболее укомплектованным с методической и инструментальной точек зрения.

Ключевые слова: стратегическое управление, инструменты и методы стратегического управления.

Введение

Экономические процессы, происходящие в настоящее время в России, изменяющиеся условия деятельности потребовали переориентации работы предприятий на анализ и оценку многообразных внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность их деятельности. В современных условиях предприятия должны самостоятельно определять стратегическую линию своего развития и нести ответственность за принимаемые решения. Методическая обеспеченность процесса стратегического управления является основополагающим фактором, определяющим успешность будущих стратегий. В теории и практике стратегического управления отсутствуют определенные критерии систематизации, существующего инструментария стратегического управления, нет четкой классификации методов стратегического анализа. Петров А.Н., анализируя обширный список методов стратегического анализа, подчеркивает, что «отнесение того или иного метода

к стратегическому анализу или выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы достаточно универсальны» [6, с. 96].

В монографии Илышева А.М. подробно рассмотрены вопросы генезиса и дальнейшей трансформации конкурентного анализа (как текущего, так и стратегического) на различных этапах развития рыночной экономики в условиях многополярного мира. Особое внимание ученый уделяет конкурентной разведке, подчеркивая, что оценка индивидуальных характеристик конкурентов превращается в неотъемлемую часть стратегии, так необходимой для создания будущего [2, с. 34].

Подробную систематизацию методов прогнозирования как основы анализа факторов внешней среды и выработки стратегии по различным классификационным категориям предлагают Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотипов М.Н., Иванова А.А. Авторы выделяют два типа классификаций: параллельную (характеризующуюся независимостью выбранных признаков) и последовательную (охватывает всю рассматриваемую область в целом и определяет место и взаимосвязи каждого класса в общей системе). Представленная ими последовательная классификация позволяет представить описание объекта анализа в шестимерном пространстве классификационных признаков [4, с. 99].

Классификацию инструментария управления в зависимости от доминант «мягкости/жесткости» управления в соответствии с уровнем осуществления стратегической деятельности и целей предприятия предлагает Орьева Е.В. [5, с. 73].

Обсуждение результатов

Ввиду отсутствия единого подхода к классификации инструментов и моделей стратегического управления считаем необходимым предложить один из вариантов их систематизации, используя в качестве критериев классификации различные категории (табл.), при этом будем опираться на подробный обзор методов, представленный на портале технологий корпоративного управления [8].

Стратегический анализ может включать в себя анализ различных объектов стратегического управления, поэтому в зависимости от того используется метод только для анализа специфического объекта или он универсален и с его помощью производится анализ на нескольких этапах стратегического управления (например, SWOT-анализ может быть использован как для анализа окружающей среды предприятия, так и для выбора альтернативного варианта стратегии), можно осуществить классификацию методов и инструментов стратегического управления по степени универсальности. Такой подход к классификации методов не является единственным и представляет собой лишь одну проекцию на весь комплекс инструментов стратегического управления.

В зависимости от функционального назначения инструментарий стратегического управления можно подразделить на пять классификационных групп

пировок: методы анализа, методы прогнозирования, методы принятия решений, методы контроля, методы выявления риска, методы планирования (табл.).

Таблица 1

Комплексная система классификации инструментов стратегического управления

Классификационная группа	Примеры методов
По степени универсальности	
Комплексные методы	SWOT-анализ, «Дерево целей», «Мозговой штурм», GAP-анализ, и др.
Ситуационные методы	Метод LOTS, PEST-анализ, «Кривая опыта», Метод «5X5», SNW-анализ и др.
По функциональному назначению	
Методы анализа	SWOT-анализ, PEST-анализ
Методы прогнозирования	«Кривая опыта», GAP-анализ, метод LOTS, экспертно-аналитический и др.
Методы контроля	Самооценка, ССП, аудит и др.
Методы стратегического выбора	Матрица стратегий по Портеру, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица БКГ и др.
Планирование	Сетевые графики, диаграмма Ганта, план-график, метод коллективного блокнота, оперограмма
Методы принятия решений	Экспертно-аналитический, «Дерево целей», «Мозговой штурм» и др.
Методы корректировки	FMEA, ФСА, экспертно-аналитический
По виду объекта исследования	
Внешняя среда	PEST-анализ, SWOT-анализ, Метод «5X5» и др.
Внутренняя среда	Матрица 5 конкурентных сил Портера, «Цепочка ценностей», метод LOTS, SNW-анализ, Мак Кинси и др.
Выпускаемый продукт/рынки сбыта	Матрица «продукт-рынок», матрица БКГ, матрица ADL, матрица Ансоффа
По способу осуществления анализа	
Матричные	Матрица «продукт-рынок», матрица БКГ, матрица ADL, матрица Ансоффа и т.д.
Экспертные	SWOT-анализ, PEST-анализ
Методы моделирования	Морфологический анализ, ФСА, модель спроса, математическое моделирование и др.
Декомпозиционные	«Дерево целей», метод декомпозиции
Поисково-творческие	Мозговой штурм, метод аналогии, конференция идей и т.д.
Графические	Сетевые графики, диаграмма Ганта, «Кривая опыта» и др.
По этапам процесса СУ	
Целеполагание	«Мозговой штурм», дерево целей, GAP-анализ, «Кривая опыта»
Анализ	Стратегический и отраслевой анализ, бенчмаркинг, модель пяти сил Портера, концепции «сеть ценностей», PEST-анализ, SWOT-анализ
Выбор	Матрица БКГ, матрица МКК, матрица GE/McKinsey, матрица Shell, Матрица Ансофа, матрица Д. Абея, матрица ADL, матрица Г. Стейнера, матрица оценки возможностей, метод изучения жизненного цикла, PIMS-анализ, метод кривых освоения, «Анализ трех «К», три ценностных критерия, типология конкурентных стратегий Ф. Котлера.
Реализация	Качественное развертывание планов, структура разбиения работ, сетевые графики, бизнес-план.
Мониторинг	Система сбалансированных стратегических показателей, стратегический аудит, внутренний аудит, самооценка, методы сравнительного анализа.
Корректировка	Аналитические и экспертные методы оценки, FMEA-анализ, метод ФСА и др.

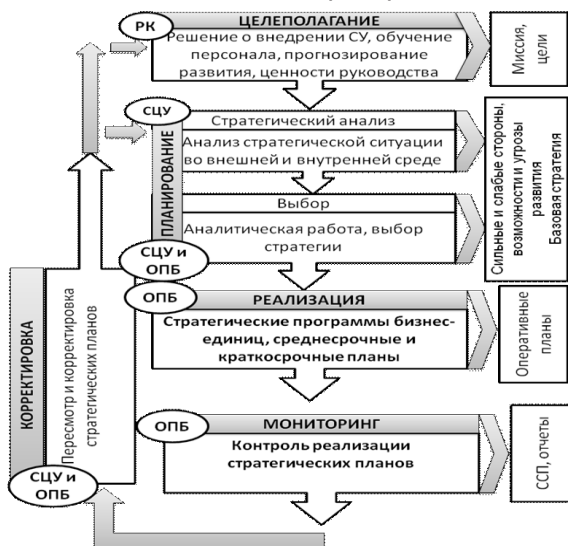
Классификация по объекту исследования предполагает группировку не менее чем на три классификационные категории: внутренняя и внешняя среда, а также продукт или рынок.

В зависимости от способа осуществления анализа инструментарий стратегического управления подразделяется на экспертные, графические, матричные, методы моделирования и декомпозиционные.

Для каждого этапа стратегического управления предпочтительно использовать те или иные общие или специфические инструменты и методы. Однако отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору весьма условно, поскольку сами методы являются достаточно универсальными. Данный подход к рассмотрению современного инструментария стратегического планирования использован в работе Карповой О.К. [3].

Нами дополнена и уточнена эта систематизация, в которой в качестве критерия классификации использована разработанная поэтапная структура процесса стратегического управления на нефтегазовых предприятиях (рис. 1).

Несмотря на обширный арсенал методов стратегического управления российские компании нефтегазовой промышленности, в том числе крупнейшие корпорации, при осуществлении стратегического управления чаще всего ограничиваются небольшим количеством методов и инструментов, которые используют в основном на стадии анализа внутренней среды. Например, анализ внутренних нормативных методических документов и отчетности компании ОАО «Газпром газораспределение» показал, что планирование деятельности осуществляется в основном на базе анализа данных о внутреннем стратегическом потенциале предприятия.



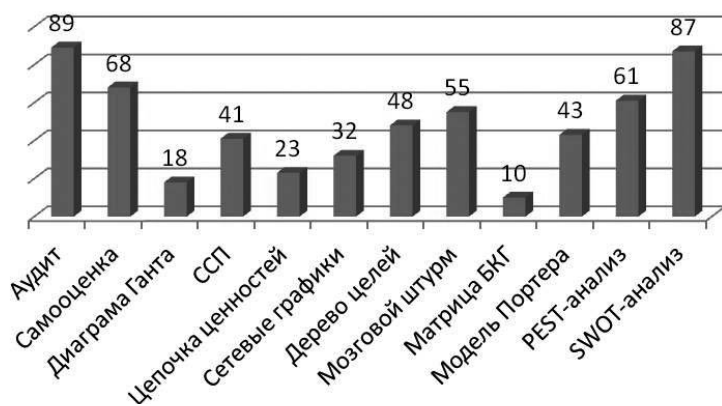
РК – руководство компании; СЦУ – стратегический центр управления; ОПБ – отдел планирования бизнес-единицы

Рис. 1. Концептуальная организационная модель процесса стратегического управления

На рис. 2 представлены данные об осведомленности представителей менеджмента нефтегазовых компаний о сущности методов стратегического управления.

В ходе интервью мы попросили ответить на вопросы: какие из перечисленных методов стратегического анализа и управления вам известны? Какие из методов используются в вашей компании на различных этапах стратегического управления? Из всего арсенала моделей и методов стратегического управления определенную степень известности и востребованности продемонстрировали всего порядка 10 методов. Чаще всего прогнозирование деятельности и формирование миссии и целей компании осуществляется на интуитивном уровне, без какого-либо научного подкрепления и обоснования. На практике наиболее обеспечен инструментально этап стратегического анализа и выбора стратегии.

Какие методы и модели стратегического управления вам знакомы?



Какие методы и модели используются в ваших компаниях в процессе стратегического управления?

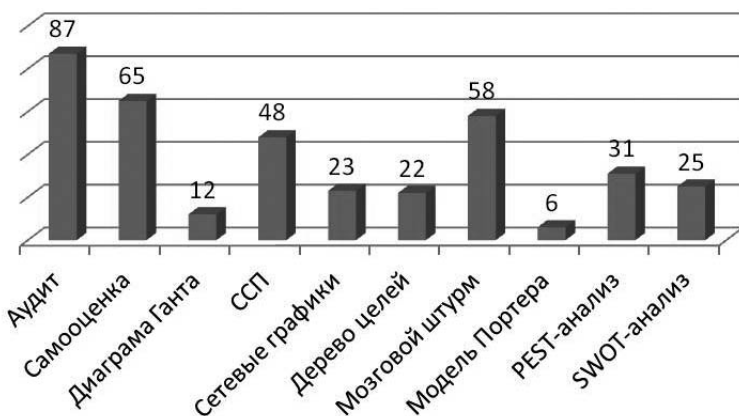


Рис. 2. Осведомленность топ менеджмента нефтегазовых компаний о методах и инструментах стратегического управления

Для этапов реализации и контроля респонденты чаще всего упоминали в качестве известных и используемых различные виды аудита и самооценки, мозговой штурм и сбалансированную систему стратегических показателей (87%, 65%, 58%, 48% опрошенных, соответственно). Этап корректировки стратегий вообще является упущенным звеном системы стратегического управления и уж тем более он никак не обеспечен инструментально.

Основной вывод, который напрашивается в результате данного исследования, – в российских компаниях нефтегазовой промышленности в настоящее время наблюдается разрыв между существующей обширной теоретической и методической базой стратегического управления, разработанной на уровне корпоративного центра стратегией и ежедневной операционной деятельностью. Стратегию разрабатывают в корпоративном центре, передают в конкретные бизнес-единицы, которые по итогам отчетных периодов докладывают о своих результатах.

Такая ситуация является вполне логичной для российской экономики, которая более 80 лет жила по законам централизованной плановой экономики. И даже несмотря на то, что страна уже более 20 лет живет в условиях рынка, старые стереотипы и ожидание планов сверху все еще существуют. Выбор того или иного метода и инструмента стратегического управления в процессе разработки стратегии, прежде всего, зависит от цели этапа процесса стратегического управления, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

Опираясь на разработанную модель стратегического управления, интегрированную в цикл постоянного совершенствования Деминга-Шухарта и используя классификацию инструментов и методов стратегического управления, разработана и адаптирована к особенностям нефтегазовой отрасли динамическая инструментально-методическая модель стратегического управления [1, с. 117]. Она построена на основе компиляции стандартных моделей и инструментов, реализуемых на различных этапах стратегического управления (рис. 3), содержит базовую и вариативную группу методов и инструментов. В базовую группу входят универсальные методы и инструменты стратегического управления, которые могут быть использованы для типовых предприятий нефтегазовой промышленности вне зависимости от окружающих внешних условий экономического хозяйствования (наличие/отсутствие конкуренции, наличие/отсутствие товаров заменителей и др.), состав инструментов вариативной части модели формируется в соответствии с разработанной автором классификацией стратегического инструментария и рекомендациями по их использованию в зависимости от условий функционирования предприятий.

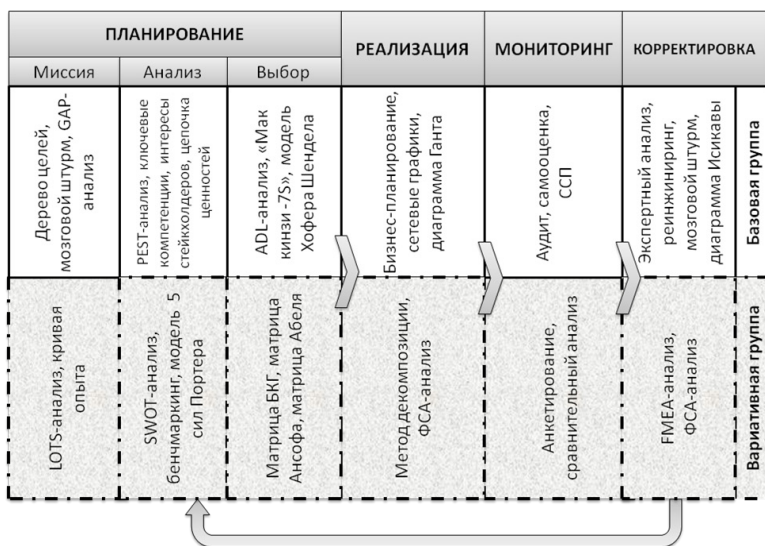


Рис. 3. Динамическая инструментально-методическая модель стратегического управления

Для процесса целеполагания, который входит в состав этапа планирования, основополагающим является выработка миссии, которая станет основой для формирования политики предприятия и выразится в разработке главной стратегической цели деятельности на перспективу, а также целей, создающих условия для ее реализации. При формулировке миссии необходим творческий подход, а значит, подойдут методы мозгового штурма, деловые игры, творческие совещания, а применение таких инструментов, как «дерево целей» или «целевой портрет», позволит наиболее оптимально произвести структуризацию по уровням иерархии и функциональную декомпозицию целей. При осуществлении этого этапа стратегического управления для прогнозирования будущих позиций организации целесообразно использовать различные методы прогнозирования, методы системного анализа – «GAP-анализ», «Кривая опыта», метод LOTS.

Например, использование метода анализа издержек или «кривая опыта» особенно хорошо для крупных корпораций нефтегазовой промышленности, которые стремятся повысить свою экономическую эффективность, экономя на издержках за счет эффекта масштаба. При этом основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, так как при этом единичные издержки будут малы, а прибыль возрастет.

Метод LOTS также используется на первом этапе стратегического планирования при прогнозировании деятельности организации и предполагает анализа клиентской ориентированности организации, а также умение выстраивать свои взаимоотношения с внешним миром. Этот метод будет особенно востребован нефтяными компаниями, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями и стараются ориентировать свою деятельность на их требования. Для газового бизнеса, в котором фактически отсутствует конкуренция, он не актуален.

Дерево целей, позволяющее выстроить систему целей в определенной иерархической зависимости и осуществить их функциональную декомпозицию, является универсальным и подойдет для всех предприятий нефтегазовой промышленности.

Универсальным методом, позволяющим проанализировать разрыв между желаемыми планами и возможностями фирмы, является также «GAP-анализ», который используется на этапе целеполагания для прогнозирования деятельности компании и получения научно обоснованных тенденций развития основных показателей. Этот метод подразумевает детальное знание возможностей, ресурсов предприятия.

Наибольшую сложность в стратегическом управлении представляют процессы стратегического анализа и выбора, суть которых заключается в умении руководителя правильно применить теоретические знания в области методологии стратегического управления и практический опыт. Информационная неопределенность, неустойчивость экономической среды, повсеместная неоднозначность и изменчивость законодательства обуславливают необходимость развития методических аспектов конкурентного стратегического анализа.

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегии развития. По своей сути стратегический анализ предполагает системный анализ факторов внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения текущего состояния дел на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Анализ и систематизация методик стратегического анализа и изучение особенностей функционирования предприятий нефтегазовой промышленности в условиях неопределенной окружающей среды позволяют обосновать возможность и целесообразность применения отдельных методик стратегического анализа для предприятий нефтегазовой промышленности с учетом специфики их деятельности в России.

Например, для газового бизнеса, включая систему газораспределения, характерны – отсутствие конкуренции, необходимость осуществления конкретной услуги, а не выбор рынка услуг, на который можно переориентироваться, влияние внешней среды в виде ограничения тарифов на оказываемые услуги и необходимость решения проблем путем оптимизации затрат в условиях отсутствия роста объемов оказываемых услуг. Исходя из сущности методов, не актуальными для этих целей будут методы бенчмаркинга, модель пяти сил Портера и другие. Так, анализ пяти конкурентных сил по модели Портера не может быть использован в условиях отсутствия конкуренции на рынке предоставления услуг по транспортировке природного газа сегодня и в перспективе 10-20 лет, так как не предполагается потенциальное замещение данной услуги другими способами доставки энергоресурсов потребителям, а также монопольным положением предприятий ОАО «Газпром газораспределения» в отрасли. Напротив, для анализа конкурент-

ных позиций предприятий нефтяной промышленности актуальными станут методы бенчмаркинга, модель пяти сил Портера и другие. Так, анализ пяти конкурентных сил по модели Портера может быть использован в условиях наличия конкуренции на рынке нефтепродуктов.

Для анализа факторов конкурентного окружения целесообразно использовать SWOT-анализ. В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера и т.д. Кроме того, этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий в условиях жесткой конкуренции на рынке.

Проведение анализа общей (дальней) окружающей среды в газовом бизнесе, включающей экономические, социополитические и технологические прогнозы (система PEST-анализа), является достаточно актуальным для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. Отсутствие ссылок на данный метод анализа в документах стратегической направленности большинства предприятий нефтегазовой промышленности подтверждает его новизну.

Анализ внутренней среды предприятия, который также необходим на этапе мониторинга, может быть осуществлен с учетом определения ключевых компетенций или коллективных конкурентных преимуществ. Гэри Хэмел (Gary Hamel) и Прахалад (Prahalad), которые сделали этот термин знаменитым, определяют ключевые компетенции как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [10, с. 120].

Этап формирования нескольких вариантов альтернативных стратегий и выбор наиболее приемлемой из них обеспечен широким спектром методов портфельного анализа, которые в большей степени подходят для предприятий нефтеперерабатывающей промышленности и сферы реализации нефтепродуктов населению. В случае монополистической корпоративной организации нефтегазовой отрасли при наличии в организационной структуре как вертикальных, так и горизонтальных связей и различных видов деятельности, которые в свою очередь подразделяются на основные и вспомогательные, логичным будет выделение ключевых компетенций или тех процессов организации, которые являются источником конкурентных преимуществ.

Особую группу методов представляют собой методы научного предвидения. Форсайт отличается почти от всех известных инструментов научного предвидения тем, что предполагает участие многих заинтересованных сторон не только в формировании картины предвидения, но и в активных действиях по реализации ими же предсказанных изменений. В фундаментальном двухтомнике ЮНИДО форсайт определен как «систематическая попытка заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью идентификации зон стратегического исследования и

создания родовых технологий, которые могут приносить самые крупные и социальные выгоды» [9].

По мнению профессора В.П. Третьяка, на нынешнем этапе развития форсайт используются как системный инструмент влияния на формирование будущего, позволяющий учитывать возможные изменения во всех сферах общественной деятельности, в науке и технологиях, экономике, социальных общественных отношениях и культуре [7, с. 54].

Заключение

Таким образом, процесс стратегического управления с точки зрения методической и инструментальной обеспеченности может быть достаточно разнообразен в зависимости от условий, в которых функционируют конкретные предприятия нефтегазовой промышленности. Монопольное положение предприятий нефтегазовой промышленности в большинстве подотраслей нефтяного и газового бизнеса вносит свои требования к процессам стратегического анализа и выбора стратегий. Внесенные предложения позволят сделать процесс стратегического управления наиболее укомплектованным с методической и инструментальной точек зрения, систематизации и классификации методов стратегического управления, а также разработанная динамическая модель стратегического управления упростит руководству компаний выбор необходимых методик управления и сделает этот процесс более научно обоснованным.

Список источников

1. Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 2013, no. 5(49), с. 116-123.
2. Ильшев А.М., Ильшева Н.Н., Селичев Т.С. *Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России*. Москва, Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2010, с. 34.
3. Карпова О.К. *Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: инструментально-методическое обеспечение*: Автореф.дис. канд.экон. наук. Ростов-на-Дону, 2010. 18 с. Доступно: <http://www.master-effect.biz/index>. (дата обращения: 10.05.2014)
4. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотипов М.Н., Иванова А.А. *Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс*. Москва, Издательский центр Евразийского открытого института, 2009, с. 99. Доступно: <http://www.bytic.ru/mesi>. (дата обращения: 12.04.2014)
5. Орьева Е.В. Принципы и инструменты стратегически ориентированного управления предприятием. *Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012»*. Выпуск 4. Том 15. Одесса, КУПРИЕНКО, 2012, с. 73.
6. Петров А. Н. *Стратегический менеджмент: учебник*, под ред. А. Н. Петрова. СПб, Питер, 2010, с. 96.
7. Третьяк В.П. Форсайт как технология предвидения // *Экономические стратегии*, 2009, no. 8, с. 52-59.
8. 17 моделей построения стратегии. *Маркетолог*, 2007, no. 5. Доступно: <http://www.iteam.ru/publications/strategy>. (дата обращения: 18.11.2013)
9. *Unido Technology Foresight Manual*. Vienna, 2005 Volume 1 Organization and Methods.
10. Prahalad, C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, no. 3

CURRENT ISSUES OF STRATEGIC MANAGEMENT METHODOLOGICAL TOOLKIT

Andreeva Tatiana Anatolevna, Cand. Sc. (Eng.)

Saratov Socio-Economic Institute of Plekhanov Russian University of Economics, Radischeva st., 89, Saratov, Russia; e-mail: andreevata726262@mail.ru

Purpose: the article is devoted to the classification of strategic management methods and development of recommendations for their use at various stages of strategic management. *Discussion:* a gap between the existing extensive theoretical and methodological framework of the strategic management practices and use of available tools is currently observed in Russian oil and gas industry companies. *Results:* the author has developed dynamic instrumental and methodological model of the strategic management and adapted it to the characteristics of the oil and gas industry. This model is intended to form a complete process of the strategic management from methodical and instrumental perspectives.

Keywords: strategic management, tools and techniques of strategic management.

Reference

1. Andreeva T.A., Yashin N.S. Metodologiya «hoshin kanri» v strategicheskom upravlenii neftegazovoy korporatsii. [Methodology of «hoshin kanri» in the strategic management of oil and gas corporation]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, 2013, no. 5(49), pp. 116-123. (In Russ.)
2. Ilyishev A.M., Ilyisheva N.N., Selichev T.S. *Strategicheskiy konkurentnyy analiz v tranzitivnoy ekonomike Rossii*. [Strategic competitive analysis in transitive economy of Russia] Moskva, Finansyi i statistika, INFRA-M, 2010, p. 34. (In Russ.)
3. Karpova O.K. *Planirovanie ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya na osnove protsessnogo podhoda: instrumentarno-metodicheskoe obespechenie*: Avtoref. dis. kand. ekon. nauk. Rostov-na Donu. Available at: <http://www.master-effect.biz/index> (accessed: 10.05.2014), 2010. 18 p. (In Russ.)
4. Lisichkin V.A., Koryagin N.D., Konotipov M.N., Ivanova A.A. *Strategicheskiy menedzhment: uchebno-metodicheskiy kompleks*. [Strategic Management: educational and methodological complex.] Moscow, Izdatelskiy tsentr Evraziyskogo otkrytogo instituta. Available at: <http://www.bytic.ru/mesi>. (accessed: 12.04.2014), 2009, p. 99. (In Russ.)
5. Oreva E.V. Printsipy strategicheskii-orientirovannogo upravleniya predpriyatiem. *Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Sovremennyye problemy i puti ih resheniya v nauke, transporte, proizvodstve i obrazovanii 2012»*. [Principles of strategically-oriented enterprise management]. Odessa, KUP-RIENKO, 2012, vyipusk 4, tom 15, p. 73. (In Russ.)
6. Petrov A.N. *Strategicheskiy menedzhment: uchebnik* [Strategic Management: A textbook], pod red. A. N. Petrova. SPb, Piter, 2010, 96 p. (In Russ.)
7. Tretyak V.P. Forsayt kak tehnologiya predvideniya. *Ekonomicheskie strategii* [Foresight as technology foresight. Economic Strategy], 2009, no. 8, pp. 52-59. (In Russ.)
8. 17 modeley postroeniya strategii. *Marketolog*, 2007, no. 5. Available at: <http://www.iteam.ru/publications/strategy>. (accessed: 18.11.2013)

9. *Unido Technology Foresight Manual*. Vienna, 2005 Volume 1 Organization and Methods.

10. Prahalad, C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, no. 3.