

УДК 339.92

Ракицька С. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

Жусь О. М., старший викладач кафедри економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПРИ ПРОЕКТУВАННІ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ СТРУКТУРИ

Досліджено основні підходи застосування матричних методів до умов стратегічного розвитку підприємств будівельного комплексу. На основі портфельного аналізу розроблено «матрицю інтеграції», яка може бути використана для створення великомасштабної будівельної корпорації. Розглянуто поетапну процедуру побудови «матриці інтеграції». Першим етапом є визначення «технологічного ланцюжка» виробничого процесу з урахуванням типу кінцевої будівельної продукції. Наступними етапами є оцінка стратегічної важливості і ступеню конкурентоспроможності аналізованого елементу бізнесу, тобто чинників, що покладені в основу двохфакторного аналізу.

Побудова матриці завершується позиціонуванням всіх ланок бізнес-системи згідно з відповідними параметрами і проектуванням майбутньої бізнес-системи. Зроблено висновки та рекомендації щодо особливостей застосування на практиці методів портфельного аналізу при створенні вертикально-інтегрованих будівельних структур.

Ключові слова: стратегічне управління, портфельний аналіз, матричний підхід, стратегічна бізнес-одиниця, будівельна корпорація.

Ракицкая С. О., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства, Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса, Украина

Жусь О. Н., старший преподаватель кафедры экономики и предпринимательства, Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса, Украина

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

Исследованы основные подходы применения матричных методов к условиям стратегического развития предприятий строительного комплекса. На основе портфельного анализа разработана «матрица интеграции», которая может быть использована для создания крупномасштабной строительной корпорации. Рассмотрена поэтапная процедура построения «матрицы интеграции». Первым этапом является определение «технологической цепочки» производственного процесса с учетом типа конечной строительной продукции. Следующими этапами являются оценка стратегической важности и степени конкурентоспособности анализируемого элемента бизнеса, то есть факторов, которые положены в основу двухфакторного анализа.

Построение матрицы завершается позиционированием всех звеньев бизнес-системы согласно соответствующим параметрам и проектированием будущей

бизнес-системы. Сделаны выводы и рекомендации относительно особенностей применения на практике методов портфельного анализа при создании вертикально-интегрированных строительных структур.

Ключевые слова: стратегическое управление, портфельный анализ, матричный подход, стратегическая бизнес-единица, строительная корпорация.

Rakytska S., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa, Ukraine

Zhus O., Senior Lecturer, Department of Economics Enterprise, Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa, Ukraine

USING MATRIX METHODS OF PORTFOLIO ANALYSIS IN DESIGNING VERTICAL-INTEGRATED BUILDING STRUCTURE

Introduction. Ensuring productive functioning of corporations requires assessment and management decisions in terms of choosing effective areas of its activities.

Purpose. Investigation of the possibilities of using matrix methods in the formation of a business portfolio in order to create a vertically-integrated structure in the construction complex.

Results. Portfolio analysis is an effective tool, first of all, for functionally flexible, "many grocery" companies, who have the opportunity to quickly make changes to their business portfolio.

For the production of the final construction product, you need the entire technological chain – from the supplier of primary raw materials, to the implementation and further maintenance of finished products. The strategy of the integrated structure is designed to: coordinate the objectives of the merged enterprises, determine the degree of their interaction, maximize the effect of the integration of business entities, develop ways to react newly formed corporation to changes taking place in the external environment, determine the most effective way of its development time, to ensure the competitive advantages of an integrated structure.

The construction of a complex multi-level corporation in a building complex requires the development of a certain algorithm of action, which will ensure the optimality of the newly created structure and effective functioning.

I. Construction of the "technological chain" of the production process.

II Estimation of attractiveness and strategic importance of the analyzed element of business for the functioning of the corporation.

III Estimation of the element of the business system in comparison with the market.

IV. Positioning of all parts of the business system on the matrix, built on these two factors. Horizontally postponed a competitive position, and vertically - the strategic importance of the element of the business system.

V. Designing a future business system.

Conclusions. Using the modified matrix of portfolio analysis provides the opportunity to design a "technological chain" taking into account the type of final construction products, assess the degree of competitiveness of existing or potential participants of the corporation, position them depending on the strategic importance for the productive work of the entire association and develop a strategy for each zone management.

Keywords: strategic management, portfolio analysis, matrix approach, strategic business unit, construction corporation.

JEL Classification: F 15; G 34; L 22; L 74.

Постановка проблеми. Великомасштабне виробництво, яке досить широко диверсифікувало діяльність, повинне вирішувати проблему оцінки варіантів свого стратегічного розвитку. Забезпечення продуктивного функціонування корпорацій потребує оцінки і прийняття управлінських рішень з точки зору вибору ефективних напрямів її діяльності. В даний час розроблені аналітичні методи, які можуть бути використані в процесі розробки і прийняття організацією рішень щодо перспективності певних товарів (бізнес-одиниць) і доцільності їх подальшого перебування в продуктовому або бізнес-портфелі компанії. Це насамперед портфельний аналіз, який здійснюється з метою інвестування найбільш вигідних і привабливих видів бізнесу і скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Портфельний аналіз як один із методів стратегічного аналізу та управління висвітлюється зарубіжними та вітчизняними науковцями – І. Ансоффом [1], А. Томпсоном та А. Стріклендом [2], К. Фляйшером [3], Л. Довгань [4], З. Шершньовою [5,6], С. Оборською [6] та іншими.

Теорія і практика стратегічного менеджменту опрацювала достатню кількість зручних інструментів портфельного аналізу, які можуть бути застосовані для забезпечення оптимальності і цільового формування товарного портфелю фірми чи стратегічного набору бізнес-одиниць крупної диверсифікованої структури. Зазвичай він проводиться за допомогою двовимірних матриць, які характеризують співвідношення між показниками привабливості галузі і конкурентоспроможності бізнес-одиниці (продукту). Концепції маркетингового аналізу з використанням різних матричних методів відображаються у розробках П. Дойля [7], Ж. Ламбена [8], А. Літла [9], М. Портера [10] і т. д. Значний внесок у теорію матричних методів зробили й вітчизняні вчені: Л. Балабанова [11], Н. Куденко [12], А. Старостіна [13], С. Солнцев [14] та інші.

Завдяки їх наочності і простоті побудови найбільшого поширення набули матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), «привабливість галузі – конкурентна позиція», запропонована компанією General Electric і консалтинговою фірмою McKinsey, модель «ADL/LC» (Arthur D. Little / Life Cycle), матриця Хофера та інші.

Проте особливості функціонування певних галузей матеріального виробництва обумовлюють необхідність розробки матриці, яка буде враховувати специфічні особливості, притаманні саме цій галузі. Наприклад, модифіковані матриці портфельного аналізу також можуть застосовуватися для прийняття стратегічних рішень стосовно формування побудованих за вертикальним принципом будівельних корпорацій.

Формулювання цілей дослідження. Метою даної статті є дослідження можливостей застосування матричних методів при формуванні бізнес-портфелю з метою створення вертикально-інтегрованої структури у будівельному комплексі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Портфельний аналіз є дієвим інструментом, в першу чергу, для функціонально гнучких, «багато продуктових» компаній, які мають можливість оперативно вносити зміни в свій бізнес-портфель. Проте є господарчі суб'єкти, які мають значні обмеження щодо диверсифікації і формування власного бізнес-портфелю. Це так звані «моно продуктивні» підприємства, що жорстко базуються на існуючій технології та виробничих потужностях, для експлуатації яких потрібні спеціальні знання і вміння, а самі потужності вимагають витрат навіть при їх простоті. Особливо актуальна ця проблема для базових галузей економіки, які мають значний рівень постійних витрат, високий ступінь операційного левериджу і внаслідок цього пов'язані з високим операційним ризиком.

Будівництво є базовою галуззю, якій притаманні всі названі характеристики. Для

виробництва кінцевого будівельного продукту потрібен весь технологічний ланцюжок – від постачальника первинної сировини, до реалізації і подальшого обслуговування готової продукції. При цьому необхідно враховувати, що будівельно-монтажні організації галузі істотно відрізняються від підприємств промисловості способом ведення своєї господарсько-економічної діяльності. Насамперед це стосується місця здійснення виробничого процесу, який завжди є стаціонарним у промислових підприємств та постійно змінюється в будівельній діяльності. Будівельна сировина внаслідок економічних та фізичних причин, як правило, не може транспортуватися на далекі відстані і переважно використовується в даному регіоні. Структура робіт змінюється протягом року, має місце сезонний характер діяльності. Будівельним організаціям властивий дуже тривалий строк операційного циклу, який в процесі робіт може коректуватися. Виробничі фонди нерідко закріплені за певним будівельним об'єктом, мають тимчасове призначення і по закінченні будівництва повторно не використовуються. Будівельно-монтажним організаціям властиві значна частка необоротних активів і великий рівень ресурсоемності кінцевої будівельної продукції. Всі ці особливості обумовлюють високий операційний ризик в галузі і мають бути враховані при визначенні оптимального складу вертикально-інтегрованої будівельної корпорації.

Як і в будь-якій іншій організації, керівництво корпоративного об'єднання має чітко уявляти перспективи його розвитку та способи їх досягнення. При цьому ситуація в зовнішньому середовищі настільки динамічна, що прийняття одних лише оперативних заходів щодо адаптації компанії до ринкових умов вже недостатньо. Тому стратегія діяльності інтегрованої структури є невід'ємною частиною її існування. Вона покликана: узгодити цілі підприємств, що об'єдналися, визначити ступінь їх взаємодії, максимізувати ефект від інтеграції

господарюючих суб'єктів, виробити способи реакції новоствореної корпорації на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, визначити найбільш ефективний шлях її розвитку в часі, забезпечити конкурентні переваги інтегрованої структури.

Тобто фактично стратегічне управління формуванням складної бізнес-системи представляє собою ряд заходів, реалізація яких призведе до досягнення поставленої мети.

Формування складної багаторівневої корпорації в будівельному комплексі потребує розробки певного алгоритму дій, який забезпечить оптимальність новоствореної структури, наявність в її складі стратегічно важливих напрямів і компетенцій і виключення з неї «слабких ланок», які не є необхідними для ефективного функціонування. Для вирішення вказаного питання необхідно застосовувати інші інструменти, які декілька відрізняються від традиційних матриць портфельного аналізу. По суті, це також двохфакторний аналіз, проте фактори застосовуються інші.

І. Побудова «технологічного ланцюжка» виробничого процесу. Для цього необхідно враховувати такі чинники, як наявність природних ресурсів, що дають базу для видобутку і виробітку будівельної сировини в даній місцевості, райони забудови і види будівництва, які тут переважатимуть і т.і. На даному етапі потрібно обґрунтувати всі стадії виробничого процесу і поділити його на певні функції, тобто скласти перелік ланок «технологічного ланцюжка», який призведе до отримання кінцевої будівельної продукції бажаного типу. Наприклад, у великому місті в зв'язку зі значною щільністю заселення і нестачею ділянок під забудову найчастіше поширене монолітне будівництво високої етажності. Проте в історичному центрі, передмісті, в невеликих містах та селищах переважає зведення будинків малої етажності та котеджів. Це призводить до принципово різного попиту на будівельні матеріали. Якщо основною сировиною для монолітних багатоповерхових споруд є

товарний бетон, то для невеликих будинків – керамічна цегла і ракушняк. Склад учасників корпоративних об'єднань в межах технологічного ланцюжка створення готової будівельної продукції буде суттєво залежати від виду будівництва. В першому випадку доцільно включити в виробничу структуру підприємство з виготовлення бетону та залізобетонних виробів, в другому – завод з виробництва цегли.

II. Оцінка привабливості і стратегічної важливості аналізованого елемента бізнесу для функціонування корпорації. На даному етапі необхідно встановити набір параметрів, за якими буде здійснюватися оцінка. Такими показниками можуть бути вклад кожного виду діяльності в виробництво кінцевої продукції, рівень необхідних компетенцій, технологій, ноу-хау, інтенсивність конкурентної боротьби, прибутковість галузі, обсяг платоспроможного попиту, ступень стабільності і тенденції розвитку ринку, і т.д. Кожному параметру надається вага його відносної значущості для оцінки привабливості і стратегічної важливості. Для зручності проведення розрахунків ваги розподіляються таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці. Потім кожному з параметрів дається оцінка ступеня його привабливості для компанії за п'ятибальною шкалою: Оцінка відносної значущості кожного параметра множиться на відповідну оцінку привабливості цього параметра і всі ці добутки складаються. В сумі виходить інтегральна оцінка в межах від 5 до 1.

III. Оцінка елемента бізнес-системи в порівнянні з ринком. Виявляється, наскільки добре – в порівнянні з ринком – виконується будь-яка робота, наскільки професійно виконує свої функції будь-якій відділ, наскільки кваліфіковані співробітники і т.і. Для цього спочатку складається список ключових факторів успіху. Цими факторами можуть бути, наприклад, витрати, продуктивність, дослідницький потенціал, частка ринку і т.п. Визначаються відносні ваги факторів, що відображають ступінь їх значимості для досягнення стійкої

конкурентної позиції. Сума ваг повинна дорівнювати одиниці.

Для кожної ланки бізнес-системи визначається ступінь її конкурентоспроможності в галузі по кожному з ключових факторів успіху в діапазоні від 1 до 5. Відносна вага кожного ключового фактора успіху множиться на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили стратегічної одиниці бізнесу (СОБ). Всі отримані добутки складаються. Підсумок дає інтегральну оцінку конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу (стратегічної зони господарювання) в її галузі.

IV. Позиціонування всіх ланок бізнес-системи на матриці, побудованій за вказаними двома факторами. По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі – стратегічна важливість елемента бізнес-системи. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризують ступінь привабливості (висока, середня, низька) і стан конкурентної позиції (гарне, середнє, погане). У середині матриці виділяється дев'ять квадратів, попадання в які вказує на те, яке місце в стратегії має відводитися в майбутньому відповідним ланкам корпорації (рис.1).

Розташування у верхньому ряду матриці (поля 1-3) вказує на високу стратегічну важливість цих напрямів і функцій, і їх пріоритетну роль в забезпеченні успішної діяльності всієї системи. Позиція у полі 1 свідчить про високу стратегічну важливість бізнес-одиниці, яка при цьому має досить низький рівень конкурентоспроможності. Очевидно, що якщо дана бізнес-одиниця вже є в складі корпорації, необхідно спрямовувати ресурси на підвищення її конкурентоспроможності, забезпечувати високий рівень компетенцій і технологій, але треба враховувати, що поки ця стратегія буде реалізована, може бути втрачено час.

Стратегія придбання цих результатів діяльності на відкритому ринку може привести до залежності від постачальників, тому, на першому етапі, бажано вступити в альянс, тобто встановити довгострокові

відносини з тими, хто цими компетенціями і технологіями володіє і у кого вони вищі, ніж на ринку. Коли наявна бізнес-одиниця досягає бажаного рівня конкурентоспроможності, вона потрапляє в поле 2.

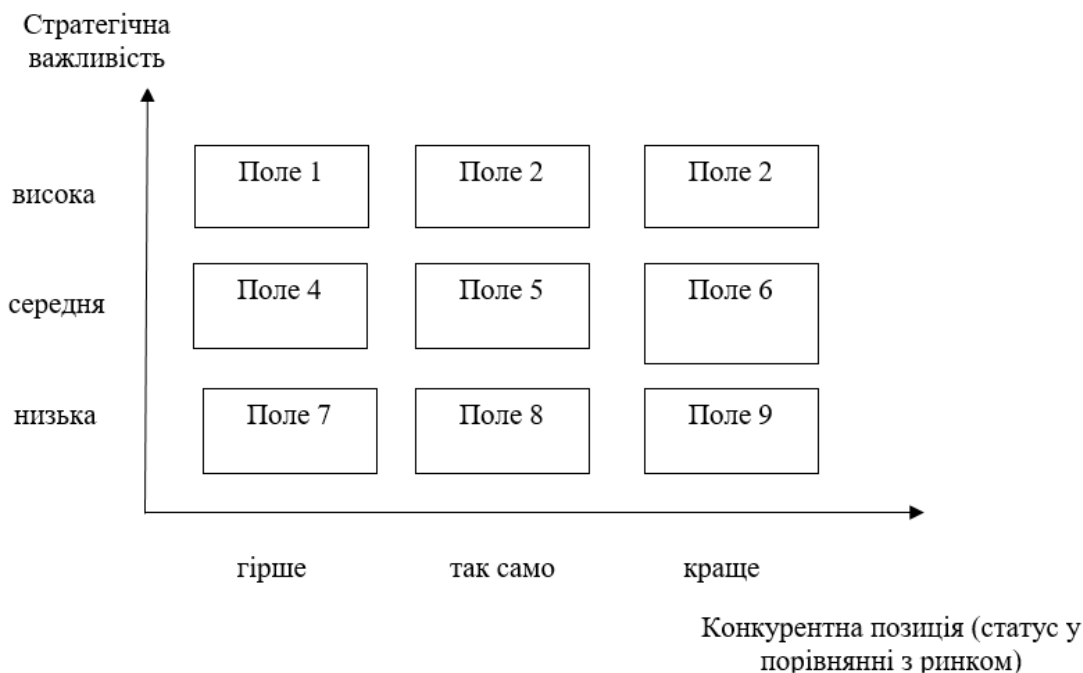


Рисунок 1 – Матриця позиціонування стратегічних бізнес-одиниць вертикально-інтегрованої структури

Джерело: представлено авторами

За умови високої стратегічної важливості і середнього рівню конкурентоспроможності бізнес-одиниця може бути введена до складу бізнес-системи. Проте вона потребує подальшого розвитку технологій, компетенцій, рівня якості продукції або послуг. Це об'єкт для першочергових інвестицій в інновації, освіту персоналу, накопичення досвіду (виставки, асоціації, заохочення розробок і т.д.) носіїв цих компетенцій. Також, з урахуванням важливості даної бізнес-одиниці, необхідно організувати захист технологій, ноу-хау, фахівців шляхом підвищення заробітної плати, організації спеціальних соціальних та інших заходів.

Для бізнес-одиниць поля 3 властиві висока стратегічна важливість і високий рівень конкурентоспроможності, позиція на даному полі є дуже бажаною для всієї бізнес-системи. Необхідно застосовувати стратегію інтеграції

з метою введення її в структуру корпорації. При забезпеченні цього стратегічні рішення мають передбачати максимальний акцент на захист компетенцій, технологій, ноу-хау даної бізнес-одиниці. Це досягається створенням бар'єрів як входу на цей ринковий сегмент (патенти, ліцензії), так і виходу з цього бізнесу (високі заробітні плати та соціальні пакети). Також варто враховувати, що продукти такого окремого напрямку доцільно використовувати не тільки для власної бізнес-системи, але й продавати на відкритому ринку, в тому числі і конкурентам.

Позиція на полі 4 обумовлена середньою стратегічною важливістю і низьким рівнем конкурентоспроможності бізнес-одиниці. Оскільки залежність від таких компетенцій, технологій і результатів діяльності досить висока, то якщо дана СОБ вже присутня в складі корпорації, варто розробити стратегії з метою підвищення її конкуренто-

спроможності. Якщо ж інвестиційних ресурсів на таку стратегію не вистачає, дану зону господарювання необхідно вилучити з бізнес-системи та увійти в довгострокові відносини з власниками таких компетенцій або технологій. Придбавати чи створювати її у себе варто тільки в тому випадку, коли значимість такої бізнес-одиниці з точки зору стратегічної важливості зростає. А поки доцільно отримувати їх (або результати) від тих, хто такими компетенціями володіє і готовий поділитися ними. Кількість своїх фахівців або експертів можна обмежити одним-двома для контролю і координації взаємин в альянсі.

При середніх ступенях важливості і конкурентоспроможності (поле 5) необхідно розвивати стратегічну зону господарювання, прагнути до підвищення рівня компетенцій та результатів діяльності. За таких умов підвищується ймовірність переходу даної бізнес-одиниці в поле 6, де рівень конкурентоспроможності вище ринкового.

Наявність в полі 6 надає можливість використовувати дану стратегічну зону господарювання для розширення своєї діяльності та продажу результатів на сторону. Якщо ця стратегія буде успішно реалізована, СОБ переміститься в поля 2-3, що істотно змінить підходи до управління нею.

На полі 7 одиниця бізнесу перебуває при низькій стратегічній важливості і низькому рівні конкурентоспроможності. За таких умов недоцільно вводити потенційного учасника в бізнес-систему, більш ефективно купувати результати цієї діяльності у тих суб'єктів господарювання, хто на ній спеціалізується. Якщо вона вже є в структурі корпорації, варто ліквідувати непрофільні виробництва, які не мають прямого відношення до основного продукту і використовувати стратегію аутсорсингу. Це дозволить отримати більш якісні результати і уникнути витрат на утримання і забезпечення цих зон господарювання.

Навіть при середньому рівні конкурентоспроможності низька стратегічна

важливість свідчить про те, що для основного бізнесу ця діяльність не є пріоритетною (поле 8). Слід застосовувати підхід, аналогічний попередньому і купувати результати цієї діяльності у спеціалізованих фірм.

Якщо стратегічна діяльність бізнес-одиниці не важлива для функціонування корпорації, але рівень її конкурентоспроможності високий, її необхідно виділити в окрему фірму, вжити заходів широкої реклами її послуг або продуктів та продати цю фірму тим, для кого вона представляє високу стратегічну важливість (поля 1 і 2).

V. Проектування майбутньої бізнес-системи. Це останній етап прийняття стратегічних рішень. На базі «технологічного ланцюжка» і аналізу «матриці інтеграції» необхідно побудувати «стратегічний ланцюжок», тобто скласти перелік видів діяльності, які є конкурентоспроможними і стратегічно важливими для ефективного функціонування інтегрованої структури.

Висновки. Таким чином, використання модифікованої матриці портфельного аналізу надає досліднику можливість спроектувати «технологічний ланцюжок» з урахуванням типу кінцевої будівельної продукції, оцінити ступень конкурентоспроможності наявних або потенційних учасників корпорації, позиціонувати їх в залежності від стратегічної важливості для продуктивної роботи всього об'єднання і розробити стратегію відносно кожної зони господарювання. Процедура послідовної побудови «матриці інтеграції» призводить до цілеспрямованого створення великомасштабної інтегрованої структури в будівельному комплексі, яка забезпечить ефективне спільне функціонування всіх елементів системи і виникнення синергічного ефекту від їх діяльності. Подальші наукові дослідження в цьому напрямі мають бути націлені на уточнення і деталізацію параметрів оцінки стратегічної важливості кожної одиниці бізнесу та її конкурентоспроможності в порівнянні з ринком з урахуванням специфіки будівельного комплексу.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 2009. – 850 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
3. Фляйшнер К. С. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д. П. Коньковой. – М. : БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. – 541 с.
4. Довгань Л. Є. Управління стратегічним потенціалом підприємств у системі забезпечення розвитку їх конкурентоспроможності / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств : монографія. – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – 726 с.
5. Шершньова З. Є. Детермінація динамічних елементів у структурі механізмів корпоративного управління / З. Шершньова, А. Черпак // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць, 2010. – Вип. 26-27. – С. 143-150.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Шершньова, С. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 1999. – С. 94 – 120.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – М., 1999. – 327с.
8. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен; пер. с фран. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.
9. Osel, Roger R. and Wright Robert V. L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGraw-Hill. 1980.
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y : The Free Press, 1980.
11. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : Дон дуєт ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
12. Куденко Н. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 245с.
13. Старостіна А. О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А. О. Старостіна, С. Є. Мартов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 3(25). – С. 55–57.
14. Солнцев С. О. Моделі у стратегічному маркетинговому плануванні / С. О. Солнцев // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 6 (16). – С. 34-36.

References:

1. Ansoff, I. (2009), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], *Jekonomika*, Moskva, Russia.
2. Tompson, A. A. and Stricklend, A. Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis], 12 nd ed, Vil'jams, Moskva, Russia.
3. Fljajshner, K. S and Bensussan, B. E. (2009), *Strategicheskij i konkurentnyj analiz: metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis: methods and means of competitive analysis in business], *BINOM*, Moskva, Russia.
4. Dovgan', L. Je. and Mohon'ko, G. A. (2013), "Management of the strategic potential of enterprises in the system of ensuring the development of their competitiveness", *Konkurentni dominanty strategichnogo rozvytku pidprijemstv, Vydavec' Chabanenko Ju.A.*, Cherkasy, Ukraine.
5. Shershyn'ova, Z. Je. and Cherpak, A. Je. (2010), "Determination of dynamic elements in the structure of corporate governance mechanisms", *Strategija ekonomichnogo rozvytku Ukrai'ny, Zb. nauk. prac'*, vol. 26-27, pp. 143-150.
6. Shershyn'ova, Z. Je. and Obors'ka, S. V. (1999), *Strategichne upravlinnja* [Strategic management], Kiev, Ukraine.
7. Dojl', P. (1999), *Menedzhment: strategija i taktika* [Management: Strategy and Tactics], Moskva, Russia.
8. Lamben, Zh. Zh. (1996), *Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva* [Strategic marketing. European perspective], *Nauka*, Sank-Peterburg, Russia.
9. Osel, Roger R. and Wright Robert, V. L. (1980), *Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving*. New York : McGraw-Hill.
10. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
11. Balabanova, L. V. and Holod, V. V. (2006), *Marketingove upravlinnja konkurentospromozhnistju pidprijemstv: strategichnyj pidhid*, Don duet im. M. Tugan-Baranovs'kogo, Donetsk, Ukraine.
12. Kudenko, N. (2005), *Marketingovi strategii' firmy* [Marketing strategy of the firm], KNEU, Kiev, Ukraine.
13. Starostina, A. O. and Martov, S. Je. (2004), "Regional marketing: the essence and peculiarities of becoming in Ukraine", *Marketing v Ukrai'ni*, vol. 3(25), pp. 55–57.
14. Solncev, S. O. (2002), "Models in Strategic Marketing Planning", *Marketing v Ukrai'ni*, vol 6 (16), pp. 34-36.

