

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

IMPROVEMENT DIRECTIONS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF UKRAINE CONFECTIONERY ENTERPRISES

У статті проаналізовано стан кондитерської галузі України в сучасних умовах шляхом визначення стану середовища їх функціонування та параметрів ключового впливу на загальні показники діяльності. На цій основі обґрунтовано необхідність удосконалення конкурентних стратегій її підприємств. Було визначено місце вибору конкурентних стратегій у системі управління їх розробкою та запровадженням з рахуванням критеріїв ефективності та постійного зворотного зв'язку. На основі комплексного аналізу стану підприємств кондитерської галузі України, визначення їх сильних і слабких сторін, конкурентних можливостей та загроз були сформульовані базові варіанти конкурентних стратегій та їх можливі стратегічні альтернативи. Було запропоновано обирати варіанти стратегій відповідно до критеріїв відносних розмірів підприємств, обсягів виробництва, позиції на ринку з урахуванням життєвого циклу і стану галузі. Окремо обґрунтовано проблеми та складності у виборі конкурентних стратегій для підприємств з ринковою часткою, менше 1 %.

Ключові слова: конкурентні стратегії, кондитерська промисловість, матриця BCG, частка ринку, стратегічні альтернативи

В статье проанализировано состояние кондитерской отрасли Украины в современных условиях путем определения состояния среды их функционирования и параметров ключевого влияния на общие показатели деятельности. На этой основе обоснована необходимость совершенствования конкурентных стратегий ее предприятий. Было определено место выбора конкурентных стратегий в системе управления их разработкой и внедрением с вычетом критериев эффективности и постоянной обратной связи. На основе комплексного анализа состояния предприятий кондитерской отрасли Украины, определение их сильных и слабых сторон, конкурентных возможностей и угроз были сформулированы базовые варианты конкурентных стратегий и их возможные стратегические альтернативы. Было предложено выбирать варианты стратегий в соответствии с критериями относительных размеров предприятий, объемов производства, позиции на рынке с учетом жизненного цикла и состояния отрасли. Отдельно обоснованно проблемы и сложности в выборе конкурентных стратегий для предприятий с рыночной долей менее 1%.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, кондитерская промышленность, матрица BCG, доля рынка, стратегические альтернативы

The article analyzes the confectionery industry in Ukraine in modern conditions by determining the status of their operation and parameter key influence on overall performance. On this basis, the necessity of improving the competitive strategies of its enterprises. It was determined the place of

choice of competitive strategies in the management of their development and implementation of a net of performance criteria and ongoing feedback. Based on a comprehensive analysis of the state of the confectionery industry in Ukraine and to determine their strengths and weaknesses, competitive opportunities and threats were formulated basic variants of competitive strategies and their possible strategic alternatives. It was suggested to choose policy options in accordance with the criteria of the relative size of enterprises, production volumes, market position, taking into account the life cycle and the state of the industry. Separately reasonably problems and difficulties in the selection of competitive strategies for companies with a market share of less than 1%.

Keywords: competitive strategy, confectionery industry, the matrix BCG, market share, strategic alternatives

Вступ. Нестабільність сучасної макроекономічної ситуації в Україні та мінливість кон'юнктури ринку обумовила виникнення певних труднощів, пов'язаних із визначенням перспективних напрямів розвитку підприємств кондитерської галузі, зміцненням їхніх конкурентних позицій, що ускладнюється недостатнім ресурсним забезпеченням для досягнення основної мети, зміною значної кількості економічних параметрів, що викликано впливом факторів соціально-економічного характеру на усі сфери діяльності підприємств, та призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності. Одним з основних напрямів подолання негативного впливу вказаних параметрів та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі слід вважати перегляд конкурентних стратегій підприємств, обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Теоретичні, методологічні та загальні методичні питання стратегічного управління, управління конкурентоспроможністю підприємства, методичного забезпечення вибору конкурентних стратегій знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, у вирішення цих питань внесок зробили Р. Акофф, І. Ансофф, М. Мінцберг, М. Портер, Г. Томас, А.А. Томпсон, А. Шуен, Г.Л. Азоєв, І.М. Акімова, І.Р. Бузько, В.О. Винокурова, В.Г. Герасимчук, А.П. Градова, І.А. Ігнат'єва, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко, М.О. Кизима, М.М. Мартиненко, В.С. Пономаренко, Р.А. Фатхутдінов.

Проблеми та тенденції розвитку кондитерської галузі України розглядаються у працях І.В. Тюхи, Д.О. Стрельникової, О.В. Шестака та ін.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі на основі комплексного аналізу стану їхнього функціонування в сучасних умовах господарювання.

Методологія. У процесі дослідження було використано методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний і логічний, групування, аналогій, порівняння, графоаналітичний і статистичний.

Результати дослідження. Сучасний кондитерський ринок України є одним з найбільших секторів харчової промисловості. До недавнього часу ринок інтенсивно розвивався, проте 2013-2014 рр. ознаменувались для кондитерської галузі тенденцією до падіння основних показників та входженням у затяжні кризові процеси [1].

За підсумками 2014 р. виробництво кондитерських виробів зменшилося на 21% порівняно з 2013 р. [2]. Основними причинами скорочення обсягів виробництва кондитерських виробів в минулому році стали соціально-економічні та політичні диспропорції у Донецькій та Луганській обл., у яких у попередні роки вироблялося до 180 тис. т. кондитерської продукції, що становило близько 18% від загального обсягу виробництва в Україні, а також заборона Росії імпорту українських кондитерських виробів. За підсумками 2014 р. обсяги виробництва в Донецькій і Луганській областях скоротилися в 3 рази, і зараз виробництво кондитерських виробів на частині даної території не проводиться.

Внаслідок нестабільного курсу гривні по відношенню до іноземних валют відбувається подорожчання кондитерських виробів через зростання цін на сировину, енергоресурси та транспортні витрати. Тому підтримка конкурентоспроможності та фінансової стійкості, а також розвиток виробничо-господарської діяльності підприємства і недопущення кризових ситуацій є тими напрямками, які необхідно удосконалювати та запроваджувати стратегічне управління де вихідним елементом є формування та/або удосконалення конкурентних стратегій.

Результатом досліджень публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики [3-6] та власних міркувань виступає, насамперед, необхідність уточнення процесу управління розробкою і реалізацією конкурентних стратегій у частині напрямів вибору з числа альтернатив та можливістю підтримки постійного зворотного зв'язку у процесі управління (табл. 1).

Використаємо запропоновану послідовність для обґрунтування напрямів удосконалення конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі.

На сьогоднішній день більшість підприємств галузі дотримуються стратегії, подібної до визначеної Кондитерською фабрикою ім. Карла Маркса [7], а їх місія може бути сформульована як пропонування споживачам з різним рівнем доходів різноманітних кондитерських виробів найвищої якості. Звичайно, у межах галузі сформовані і розвиваються стратегічні групи, які відрізняються за стратегічними цілями.

Таблиця 1

Етапи управління розробкою та реалізацією вибором конкурентної стратегії підприємства [3-6; 9; 10]

Етап	Характеристика етапів
Встановлення загальних цілей розвитку	потребує зваженого підходу, орієнтації на взаємоузгодженість та пріоритетність, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії
Оцінювання середовища функціонування	оцінювання повинне включати дослідження двох областей організації: макросередовища: у частині загального налізу параметрів впливу на діяльність підприємства та параметрів безпосередньої взаємодії для вибору оптимального конкурентного розвитку; і мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище загалом та по конкретній стратегічній зоні господарювання у частині ресурсів і компетенцій підприємства, ефективності виробничо-збутової діяльності, інноваційно-інвестиційної, організаційно-управлінської тощо та визначення на цій основі стратегічного конкурентного потенціалу. Вони ідентифікуються і співставляються з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення поставленої мети та задач
Коригування цілей і постановка завдань	діагностування середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку, сформульованих у ряді альтернативних
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	вимагає розробки і використання науково обґрунтованих групи критеріїв вибору альтернатив (наприклад, реакція на можливості / загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства та відповідного методичного забезпечення (розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
Планування реалізації	розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.
Оцінювання ефективності реалізації обраної стратегії	виступає необхідним елементом взаємоузгодження прямого і зворотного зв'язку, координації і контролю між рівнями управління у процесі розробки, вибору і реалізації конкурентної стратегії підприємства. Базується на відповідних якісних та кількісних показниках оцінювання ефективності загалом і часткових ефектів зокрема.

На основі місії формулюються цілі нижчих рівнів. Стратегічними вихідними цілями підприємств кондитерської галузі є наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Стратегічні вихідні цілі для підприємств кондитерської галузі

Область стратегічного планування	Вихідні цілі підприємства
Ринкові позиції	Наростити частку ринку кондитерських виробів
Інновації	Збільшити обсяги продажів, залучити нових клієнтів шляхом впровадження нових рецептур і технологій
Продуктивність	Досягти високої продуктивності шляхом грамотної мінімізації витрат виробництва
Матеріальні та фінансові ресурси	Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів
Прибутковість	Забезпечити накопичення прибутку від виробництва і збуту продукції, достатньої для виконання зобов'язань перед кредиторами. Забезпечити збут продукції на українському ринку, а також вийти на закордонний ринок.
Управлінська діяльність і її розвиток	Визначати головні області управлінського впливу, пріоритетні завдання та методи їх вирішення, щоб забезпечити отримання запланованих результатів.
Трудова діяльність і установки співробітників	Мотивувати колектив для підвищення ефективності трудової діяльності (зростання продуктивності праці).
Зобов'язання перед суспільством	Задовольняти потреби населення у високоякісній продукції без шкоди екології.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Для оцінювання можливостей і загроз підприємств кондитерської галузі було використано модель «п'яти конкурентних сил» М. Портера [6] (табл. 3).

Таблиця 3

Конкурентні можливості і конкурентні загрози для підприємств кондитерської промисловості України

Сильний вплив	Конкурентні можливості	Конкурентні загрози
	створення нової стратегічної групи; орієнтація на нові перспективні ринки; підтримка з боку держави (усунення корупційних перешкод для ведення бізнесу, грамотна податкова політика, покращення інвестиційного клімату, антимонопольна політика, удосконалення процесів стандартизації і сертифікації та ін.)	високий рівень конкуренції на ринку; соціально-економічні і політичні диспропорції; нестабільність нормативної бази; коливання цін на сировину; недостатній розвиток інфраструктури ринку та ін.
Помірний вплив	зростання питомої ваги прогресивного обладнання; стабільні зв'язки з постачальниками; підвищення платоспроможності населення та ін.	невисокі бар'єри виходу на ринок; повільні темпи зростання добробуту населення; зменшення чисельності населення та ін.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

При їх обґрунтуванні важливо врахувати, що підприємства кондитерської галузі розвиваються в умовах стадії зрілості конкурентного середовища, для

якого характерними є: гостра конкуренція за частку на ринку; вибагливість споживача; пошук виробником найбільш збалансованого співвідношення ціна/рівень обслуговування; складність удосконалення політики маркетингу; іноземна експансія та пошук шляхів виходу на міжнародні ринки; зниження загального рівня прибутковості галузі; поширення процесів концентрації; скорочення асортиментного ряду; модернізація виробничого процесу; спрямованість зусиль на повне задоволення потреб споживача та незацікавленість в переманюванні клієнтів та ін.

Досліджуючи діяльність підприємств на ринку кондитерської продукції було зроблено висновок про те, що не можна ототожнювати складові внутрішнього середовища великих корпорацій - лідерів ринку та підприємств кондитерської промисловості, які займають на ринку 2-6%. Тому було запропоновано розглянути їх окремо (табл. 4).

Таблиця 4

**Сильні і слабкі сторони підприємств кондитерської галузі відповідно
ринкової частки**

ринкова частка 2-6%		
Сильний вплив	Сильні сторони	Слабкі сторони
	історично сформований позитивний імідж підприємства; постійне оновлення асортименту продукції; відповідність продукції, як правило, вітчизняним стандартам якості; налагодження системи збуту продукції; диверсифікація експорту	порівняно невелика частка на ринку; відсутність стратегії конкурентоспроможності; зменшення обсягів інвестицій
Помірний вплив	гнучка цінова політика; пристосування тари для потреб ринку; мережа фірмових закладів з реалізації продукції, як правило, в регіоні фабрики	зростання рівня зносу основних фондів; недостатній рівень завантаження виробничих потужностей
ринкова частка понад 6 %		
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильний вплив	значні обороти грошових сум; можливість маневрування асортиментом; відповідність продукції міжнародним стандартам якості; досконала організація виробництва; налагодження системи збуту по всій території України; значні обсяги експорту продукції	значні транспортні витрати на доставку; відсутність стратегії конкурентоспроможності; неможливість вузької спеціалізації через наявність великих виробничих потужностей; ускладнення управління
Помірний вплив	проведення ефективних рекламних заходів; маніпулювання цінами; розвинена мережа реалізації продукції по всій Україні	зростання рівня зносу основних фондів; недостатній рівень завантаження виробничих потужностей; складності технічного переозброєння виробництва

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Отже, для виробників, до яких можна віднести підприємства з ринковою часткою від 2 до 6 %, очевидне переважання сильних сторін над слабкими. Слабкі

сторони цих підприємств, в основному, викликані обмеженістю фінансування як самого виробництва, так і нововведень. Дещо інший аналіз внутрішнього середовища для лідерів галузі. Здебільшого цим підприємства притаманні особливості, що впливають з їх значних розмірів та об'єднання декількох виробничих потужностей різних фабрик в інших містах.

Але в той же час, переваги цих виробників пов'язані із розширеним асортиментом продукції, значними оборотами грошових коштів, наявністю великих виробничих потужностей. Хоча для великих корпорацій характерна наявність достатньої кількості слабких сторін, але основною їх перевагою є лідерство на ринку та значні ринкові частки.

Виходячи з того, що конкурентну стратегію підприємства визначають фактори, які характеризують стан галузі і умови конкуренції в ній, необхідно побудувати матрицю «темпи зростання ринку - частка ринку» (BCG) (рисунок).

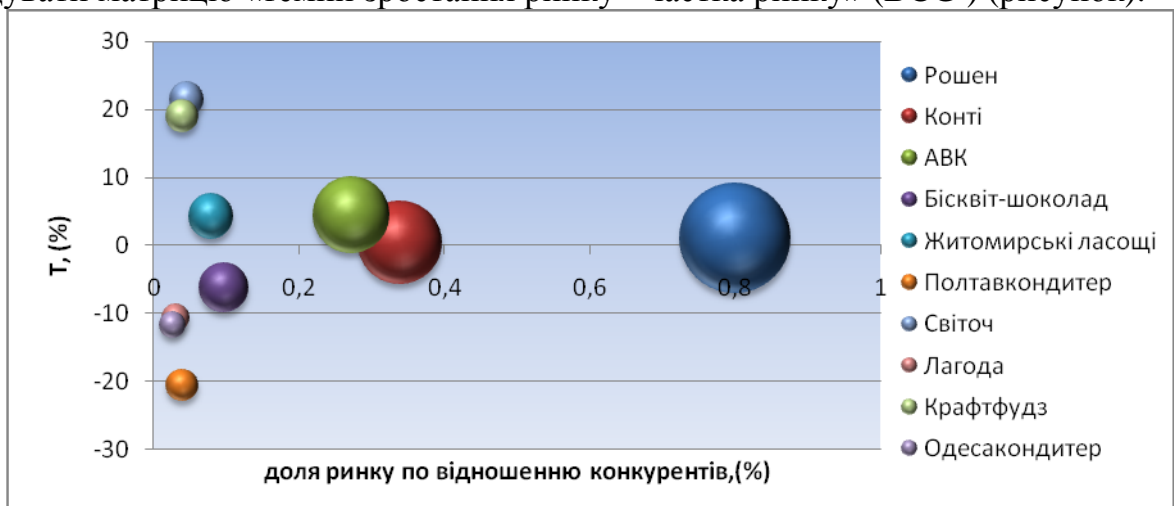


Рис. Матриця BCG для найбільших підприємств кондитерської галузі
Джерело: розраховано і побудовано автором на основі [8]

Рис. 1. свідчить, що лідером української кондитерської промисловості є корпорація «Roshen». Найважливішим завданням, яке стоїть перед нею, є досягнення балансу між доходами та інвестиціями.

Найбільша кількість підприємств кондитерської промисловості знаходиться у верхній лівій чверті. Це ті підприємства, які конкурують у зростаючій галузі, але займають відносно невелику частку ринку (або їх частка зменшується). Для цієї чверті матриці BCG характерним є відсутність значних прибутків підприємств та потреба у вкладенні значних інвестицій для збільшення ринкової частки. Підприємствам, що знаходяться в цій чверті, можна дати наступні рекомендації: проведення значного інвестування в розвиток тих напрямів діяльності, що забезпечать зміцнення позицій підприємства на ринку або закриття (перепрофілювання) нерентабельних виробництв у разі неможливості інвестування, удосконалення цінових практик.

Найгірший стан характерний для підприємств, які потрапили до останньої чверті. Ці підприємства мають невеликі частки ринку і слабкі перспективи для

зростання. Цим підприємствам можна порадити наступне: якщо підприємства є прибутковими та їхнє виробництво є рентабельним доцільним є пошук та виробництво нових та унікальних видів продукції, які можуть користуватися попитом у певного сегмента споживачів; припинення виробництва і переорієнтація на перспективніший вид діяльності.

Відсутність серед підприємств, які аналізувалися, таких, які потрапили б у праву нижню чверть матриці свідчить про відсутність серед основних гравців ринку кондитерської продукції підприємств, які могли б розвиватись лише за рахунок того, що раніше одержали відносно велику частку ринку та здатних утримувати на ринку свої конкурентні позиції без залучення значних інвестицій у виробництво та випуск нової продукції.

На основі проведеного аналізу було сформовано стратегічні альтернативи для підприємств кондитерської галузі з їх групуванням. Факторними ознаками поділу підприємств на групи було обрано відносні розміри підприємств, обсяги виробництва продукції та позиції на ринку кондитерської продукції у 2013 р. Результати групування підприємств кондитерської промисловості наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Групування підприємств кондитерської промисловості

Гру-пи	Підприємства	Сумарна частка ринку, %	Загальний обсяг виробництва у 2013 році, тис. т	Розмір підприємств
1	Roshen, А.В.К., Конті	56,26	579,48	Великі об'єднання фабрик
2	Бісквіт-Шоколад, Світоч, Лагода, Житомирські ласощі, Крафт Фудз, Одесакондитер, Полтавакондитер	20,2	208,06	Великі фабрики
3	Всі інші	23,54	242,46	Середні, малі

Джерело: згруповано автором на основі [8] та проведеного аналізу

До першої групи підприємств було віднесено трьох лідерів ринку. До другої підприємств, які займають на ринку частку 2-6% і, які в матриці BCG розташовані у верхній та нижній лівій чверті. До третьої групи віднесено всі інші підприємства-виробники кондитерської продукції, частка яких на ринку становить менше 1%. Розглянемо можливі стратегії та їх альтернативи для кожної з цих груп (табл. 6).

Таблиця 6

Стратегії та можливі стратегічні альтернативи підприємств кондитерської промисловості

Гру-пи	Підприємства	Варіант стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1	Roshen,	Стратегія	Постійне створення конкурентних переваг та іміджу

А.В.К., Конті	«постійний наступ»	лідера. Орієнтація на низькі витрати, диференціація, пошук нових шляхів позиціювання своєї продукції. Гонка за безперервним удосконалюванням та інноваціями.
---------------	--------------------	--

Стратегія
«оборони і
зміцнення»

Ускладнення доступу на ринок новим підприємствам.
Претенденти на лідерство - зміцнюють позиції. Міцна
оборона втримує існуючу частку ринку, захищає наявні
конкурентні переваги.

		Стратегія «слідуванн за лідером»	Застосування конкурентного тиску на підприємства, які не є лідерами, щоб сприяти їхньому перетворенню на слухняних послідовників, а не агресивних претендентів на лідерство.
2	Бісквіт-Шокоад, Світоч, Лагода, Житомирські ласощі, Крафт Фудз, Одеса-кондитер, Полтава-кондитер”	Стратегія «вакантної ніші (фокусування)»	Концентрація на клієнті або кінцевих споживачах, проігнорованих або не помічених великими підприємствами. Ідеальна вакантна ніша повинна мати значну ємність для одержання прибутку, потенціал зростання, відповідати власним можливостям підприємства й перебувати за межами інтересів лідера.
		Стратегія «фахівця»	Підприємство-фахівець спрямовує свої конкурентні зусилля на один ринковий сегмент, певний продукт, спосіб кінцевого використання, групу споживачів із особливими потребами. Створення конкурентних переваг за рахунок унікальності продукту; компетентності, доброго знання товарів спеціального призначення або надання клієнтам спеціальних послуг.
		Стратегія фірми «у нас краще, ніж у них»	Диференціація й орієнтування на чудову якість товару або на його унікальні властивості. Прекрасна обробка товару, престижна якість, рідкісні нові властивості й тісний зв'язок із клієнтами для одержання від них інформації, необхідної для подальшого вдосконалення товару.
		Стратегія «характерного іміджу»	Створення репутації підприємства, що пропонує товари за найнижчими цінами; забезпечує престижну якість за прийнятними цінами; першокласне обслуговування клієнта; розробка унікальних властивостей товару; лідерство у виведенні на ринок нової продукції; творчий підхід до розроблення реклами тощо.

Джерело: згруповано автором на основі [9, 10]

Для підприємств третьої групи сформувавши портфель стратегічних альтернатив досить складно через їх значну кількість та різномірні ознаки. В більшості випадків представники третьої групи задовольняються своїм ринковим становищем. Вони часто задовольняють незначну споживчу аудиторію продукцією із значними затратами ручної праці та виробництвом продукції за індивідуальними замовленнями. Таке виробництво є нерентабельним для спеціалізованих кондитерських фабрик, які входять до другої групи. Тому, останні не претендують на ринкові частки малих фірм-виробників кондитерської продукції, а ті, в свою чергу, через обмеженість ресурсів не можуть конкурувати з великими фабриками. Проте до третьої групи входять також і спеціалізовані кондитерські фабрики, які займають менше 1% ринку. Така ситуація пов'язана з неотриманням вчасно необхідних інвестицій, невеликими розмірами підприємств та з неможливістю конкурувати з більш великими виробниками. Для цих виробників найбільш ефективною лінією ринкової поведінки є нішова стратегія.

Висновки. Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у здійсненні комплексного аналізу стану кондитерської галузі України та обґрунтування на цій основі напрямів удосконалення конкурентних стратегій її

підприємств. Визначено, що основою даного процесу має бути схема управління їхньою розробкою та реалізації з наявністю чіткого підходу до вибору з числа альтернатив та критеріїв оцінювання ефективності з метою підтримки динамічного зворотного зв'язку. Науковою новизною дослідження є подальший розвиток підходів до вибору конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі, де основними факторами вибору мають бути відносні розміри підприємств, обсяги виробництва, позиції на ринку з урахуванням життєвого циклу і стану галузі. Це дало можливість здійснити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та сформувані конкурентні стратегії для різних груп підприємств, що може в майбутньому забезпечити їх успішну практичну реалізацію. Напрями подальших наукових досліджень полягають у обґрунтуванні системного підходу до використання кількісно-якісного багатофакторного аналізу до вибору та оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі України.

Література:

1. Обзор рынка кондитерских изделий Украины [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://pro-consulting.com.ua/analiz/pitanie/kond/index1.html>
2. Офіційний Інтернет-сайт Державного комітета статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Шестак О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі [Текст]/ О.В. Шестак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. Харків: НТУ «ХПІ». - 2013. - № 6(980). - С. 132-137.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. - М. : ЦЭИМ, 2001. - 207 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 234 с, 451 с.
7. Реструктуризація Київської кондитерської фабрики ім. К.Маркса. Проект світового банку [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://management.com.ua/ct/ct017.html>
8. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен» [Електронний ресурс]: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. - Режим доступу до сайту: <http://smida.gov.ua/>
9. Г. В. Костюк Стратегічні альтернативи діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Г. В. Костюк // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". - 2013. - № 5. - Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2037>
10. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств [Електронний ресурс]/ В.В. Голіков // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". - 2013. - № 11. - Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2466>