

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ В ХОДІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2019 ГАРАФОНОВА О. І., ВОРОНЕЦЬ Д. О.

УДК 338.12.017
JEL: L10; L25

Гарафонов О. І., Воронець Д. О. Стратегічний аналіз галузі в ході диверсифікації діяльності підприємства

У статті представлено зміст основних складових аналітичної та методичної підтримки процесу стратегічного аналізу галузі в ході диверсифікації діяльності підприємства. Також наведено розроблений алгоритм процесу стратегічного аналізу галузі, спрямованого на виявлення конкурентних переваг у ході диверсифікації діяльності підприємства. Даний процес розділений на п'ять етапів: збір інформації по галузі (ринку) та формування резюме по кожному підприємству; виявлення ключових (специфічних) характеристик діючих підприємств; формування квадрантів по ключових характеристиках конкурентів галузі (квадранти конкурентних переваг); побудова таблиці конкурентних переваг; прогнозування розвитку галузі. Використання належного аналітичного та методичного забезпечення процесу стратегічного аналізу галузі в ході диверсифікації діяльності підприємства, розгляду найбільш універсальних складових якого присвячено цю статтю, є одним із вагомих факторів забезпечення успіху інноваційного розвитку компанії.

Ключові слова: аналіз галузі, стратегія, диверсифікація діяльності підприємства, стратегічний менеджмент.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-379-384>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Гарафонов Оля Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Воронець Дмитро Олександрович – здобувач, кафедра менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: dmitry.ovm@gmail.com

УДК 338.12.017
JEL: L10; L25

UDC 338.12.017
JEL: L10; L25

Гарафонов О. И., Воронец Д. А. Стратегический анализ отрасли в ходе диверсификации деятельности предприятия

В статье представлено содержание основных составляющих аналитической и методической поддержки процесса стратегического анализа отрасли в ходе диверсификации деятельности предприятия. Также представлен разработанный алгоритм процесса стратегического анализа отрасли, направленного на выявление конкурентных преимуществ в ходе диверсификации деятельности предприятия. Данный процесс разделен на пять этапов: сбор информации об отрасли (рынке) и формирование резюме по каждому предприятию; выявление ключевых (специфических) характеристик действующих предприятий; формирование квадрантов по ключевым характеристикам конкурентов отрасли (квадранта конкурентных преимуществ); построение таблицы конкурентных преимуществ; прогнозирование развития отрасли. Использование надлежащего аналитического и методического обеспечения процесса стратегического анализа отрасли в ходе диверсификации деятельности предприятия, рассмотрению наиболее универсальных составляющих которого посвящена эта статья, является одним из весомых факторов успешного инновационного развития компании.

Ключевые слова: анализ отрасли, стратегия, диверсификация деятельности предприятия, стратегический менеджмент.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Гарафонов Оля Ивановна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Воронец Дмитрий Александрович – соискатель, кафедра менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: dmitry.ovm@gmail.com

Garafonova O. I., Voronets D. O. The Strategic Analysis of Industry Branch in the Course of Diversification of the Enterprise's Activity

The article presents the content of the basic components of the analytical-methodical provision of the process of strategic analysis of industry branch in the course of diversification of the enterprise's activity. The developed algorithm of the process of strategic analysis of industry branch aimed at identifying competitive advantages in the course of diversification of the enterprise's activity is also presented. This process is divided into five stages: gathering information about the industry branch (market) and forming a summary for each enterprise; identification of the key (specific) characteristics of the effective enterprises; formation of quadrants according to the key characteristics of competitors in the branch (quadrant of competitive advantages); building a table of competitive advantages; forecasting the development of industry. The usage of the appropriate analytical-methodical provision of the process of strategic analysis of industry branch in the course of diversification of the enterprise's activity, considering the most universal components covered by this article, is one of the weighty factors of the successful innovative development of company.

Keywords: analysis of the industry, strategy, diversification of the enterprise, strategic management.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Garafonova Olga I. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ogarafonova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Voronets Dmytro O. – Applicant, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: dmitry.ovm@gmail.com

Конкуренція в галузі постійно викликає тенденцію до зниження норми прибутку на інвестований капітал до мінімального конкурентного рівня, тобто рівня, що відповідає умовам, визначеним в економічній теорії як умови «досконалої конкуренції». Водночас диверсифікація діяльності покликана розподілити активи підприємства на різні (іноді сумісні) галузі діяльності, таким чином забезпечивши стійке положення компанії на ринку.

Конкурентний аналіз галузі включає в себе визначення основних економічних показників галузі, рушійних сил розвитку галузі, оцінку сил конкуренції та конкурентних позицій підприємств, що здійснюють свою діяльність в одній галузі, аналіз найближчих конкурентів, оцінку перспектив розвитку галузі та появи нових конкурентів, а також ключові фактори успіху. Аналіз галузі покликаний поліпшити конкурентну позицію підприємства та якісно сформувавши стратегію диверсифікації діяльності підприємства. Адаже при появі нового гравця на ринку конкуренти так чи інакше активізують свою активність, що неодмінно впливатиме на розвиток галузі в цілому та її окремих частин.

Теоретичним, методологічним, методичним і прикладним аспектам стратегічного аналізу галузі присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як І. Ансофф [1], Т. Бурцева та Н. Ніконова [2], В. Дуленко та Ю. Селіванова [3], І. Кузнецова та О. Кюне [4], Л. Мочона [5], І. Райковська [6], П. Друкер [7], М. Портер [8] та інших.

Розглядаючи п'ять конкурентних сил Портера – загроза появи нових учасників на ринку, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між конкурентами, – відображають той факт, що конкуренція в галузі виходить за рамки діючих гравців. У кожній галузі при формуванні специфічного характеру конкуренції впливовішими є різні сили, а також специфічні особливості, які властиві тому чи іншому ринку. Аналіз галузі, прогноз впливовіших конкурентних сил і специфічних особливостей є пріоритетним завданням при впровадженні стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Метою статті є розкриття змісту основних складових аналітичної та методичної підтримки процесу стратегічного аналізу галузі в ході диверсифікації

дії діяльності підприємства, а також представлення розробленого автором алгоритму процесу стратегічного аналізу галузі, спрямованого на виявлення конкурентних переваг у ході диверсифікації діяльності підприємства.

Аналіз галузі відіграє ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку, перш за все, через розуміння специфічних умов ведення діяльності на конкретному ринку та забезпечення виконання даних умов на рівні стратегії підприємства. Авторський алгоритм процесу стратегічного аналізу галузі в ході диверсифікації діяльності складається з таких етапів (рис. 1).

Проаналізувавши галузь і сформувавши певні висновки стосовно ключових конкурентних переваг, менеджери компанії мають змогу сформувати квадранти конкурентних переваг. Для кожного конкретного аналізу осі квадрантів відрізнятимуться. На кожному квадранті осі можуть як корелювати між собою, так і повністю бути незалежними. Кожна вісь – певна характеристика підприємств, або ж конкурентна перевага галузі. Конкурентна перевага галузі може як використовуватись підприємствами, так і залишатися поза увагою. Розглядаючи кожен етап окремо, який, своєю чергою, ділиться на ряд під етапів, варто зазначити можливі інструменти, якими доцільно користуватися в ході дослідження.

1. Збір інформації по ринку. Даний етап дуже сильно буде залежати від розмірів галузі, географічного розташування підприємств, специфіки діяльності компаній, кількості гравців на ринку тощо. Загалом рекомендовано проводити якісні та кількісні дослідження, адже конкурентною перевагою певної компанії можуть бути саме якісні або ж кількісні показники. Стосовно кількості показників, які планується виявити, то їх може бути безліч, однак необхідно чітко виявити найвагоміші та подальші дослідження проводити стосовно них, використовуючи Принцип Парето [9].

1.1. Виокремлення основних гравців із визначенням їх частки.

Перш ніж досліджувати кожен елемент аналізу, потрібно обрати найвпливовіших конкурентів. Однак також варто звернути увагу на потенційних конкурентів, що можуть врешті з'явитись на ринку. Про-

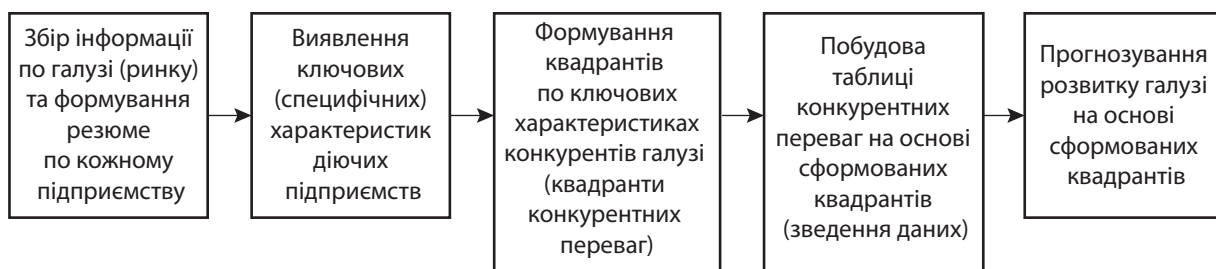


Рис. 1. Алгоритм процесу стратегічного аналізу галузі як складова диверсифікації діяльності

гнозування потенційних конкурентів відбувається через аналіз таких груп:

- ✦ компанії, що не входять в галузь, але здатні подолати бар'єри входження;
- ✦ компанії з можливістю отримання синергетичного ефекту;
- ✦ компанії з корпоративною стратегією спрямованою на дану галузь;
- ✦ інші компанії, для яких існує той чи інший позитивний ефект.

Для невеликих підприємств, які здійснюють свою діяльність в межах певного регіону, доцільним є виділення з урахуванням географічного положення. Однак з появою інтернет-магазинів обов'язковим є врахування і їх впливу (звичайно якщо продукт наявний в мережі). Для середніх та великих підприємств доцільним є визначення з урахуванням цільової аудиторії споживачів та через аналіз потужностей підприємства.

Визначення частки кожного гравця на ринку є доволі специфічним показником і може розраховуватись по різному, оскільки єдиного підходу не існує. Одним із методів дослідження може бути аналіз завантаженості основних засобів підприємства; наявність у компаній додаткових знижок; активність PR-компанії та реклами; виявлення потреб у персоналі та характеру цих потреб; спостереження за кількістю клієнтів тощо.

1.2. Аналіз цінового сегмента, в якому працює кожен гравець.

Після виокремлення основних гравців та визначення їх частки доцільним є аналіз цінового сегмента, в яких вони працюють. Окрім розуміння фінансової складової конкурентів, це дозволить зрозуміти, в якому сегменті зацікавлений ринок і перспективні ніші. Аналіз цінового сегмента, перш за все, варто почати з цін підприємства та асортименту, виявити, які товари, за якою ціною переважають у компанії, на які товари частіше за все з'являється знижка та що є флагманом компанії. Також слід взяти до уваги інші суттєві показники для конкретного дослідження.

1.3. Прогнозування перспективної аудиторії підприємств з виявленням можливих потреб ЦА.

Покупці конкурують з галуззю, змушуючи ціни знижуватися, вимагаючи на ринку продуктів більш високої якості, зіштовхуючи конкурентів один з одним. Влада кожного з покупця залежить від ряду характеристик ринку та відносної частки кожного виду покупця в загальному обсязі ринку.

Можна виділити чотири загальні критерії, що визначають якість покупців зі стратегічної точки зору:

- ✦ потреби в продукті по відношенню до можливостей компанії;
- ✦ потенціал розвитку покупців;
- ✦ структурна позиція (наявність впливу на ринок та бажання впливати);
- ✦ вартість обслуговування клієнтів.

Зазначені критерії можуть не відповідати один одному, а утворювати певну комбінацію з можливостей та загроз. Таким чином, остаточний вибір цільової аудиторії вимагає зваженого і збалансованого підходу, з урахуванням їх переваг і недоліків. Основною метою аналізу є виявлення перспективної аудиторії для конкретного підприємства та порівняння її з покупцями конкурентів, розуміння того, чи є сенс витрачати кошти на переманювання споживачів конкурентів, чи варто сконцентрувати зусилля на формуванні власних споживачів.

1.4. Виявлення цільової аудиторії конкурентів.

Загалом формування цільової аудиторії підприємства доцільно здійснювати в розрізі продуктів компанії. Оцінювати продукти варто за трьома показниками:

- ✦ ціна»;
- ✦ ліквідність»;
- ✦ асортимент.

Формування профілю цільової аудиторії конкурентів доцільно починати з аналізу цін на продукти конкурентів та їх ліквідність. Цінова політика конкурентів відображає їх фокус на певний сегмент ринку, ліквідність відображає їх стратегію та маржинальність. Якщо продукти продаються за низькими цінами у великій кількості, це означає що підприємство досягає своїх цілей за рахунок невеликої маржі, але великої кількості проданого товару. Зазвичай дані підприємства не можуть запропонувати широкий асортимент продукції своїм споживачам, але це їх влаштовує. Конкурувати з такими підприємствами важко, адже в них вже є сформований свій споживач, який не відрізняється великою перебірливістю та навряд чи захоче змінювати свого «постачальника». Однак якщо в галузі немає жодної компанії, яка здатна запропонувати широкий асортимент продуктів, доцільно дослідити можливість зайняти дану нішу. За умови, якщо компанія продає свій товар за низькою ціною відносно середньогалузевих і малими обсягами, це свідчить про низьку ліквідність даного товару та можливий занепад з часом даного підприємства. Економію на витратах компанія може забезпечити шляхом уніфікації виробництва та формування багатосерійного або ж процесного виробництва. Таким чином дуже важко забезпечити широкий спектр продуктів.

Широкий асортимент продукції означає високу надбавку на товар та зазвичай меншу ліквідність порівняно з аналогічними товарами даної галузі. Якість або інші важливі характеристики продукту для конкретного ринку є кращі порівняно з дешевшим аналогом. Конкурувати з такими підприємствами легше, оскільки споживачі схильні до диференціації та легше можуть змінювати бренди. Потрібно виявити, на що конкретно звертають увагу споживачі при виборі продукту, а вже після цього порівняти їх з частками ринку конкретних компаній та їх аудиторії.

1.5. *Наявність бар'єрів входу на ринок та виходу з нього.*

Сертифікати, ліцензії, патенти та інші обмежувачі фактори, які перешкоджають входу на певний ринок, виступають важливими елементами аналізу. Однак ще важливішим елементом є стратегія виходу з певного ринку. До ключових складових обмежувачих факторів виходу з ринку належать: умови договорів, зобов'язання перед інвесторами та кредиторами, ліквідність основних засобів тощо.

2. Виявлення ключових (специфічних) характеристик діючих підприємств (TMS-аналіз). Даний етап аналізу покликаний виявити основну різницю та спільні риси підприємств, які діють в галузі. Також даний етап корисний тим, що в результаті формується певний ескіз підприємств, у результаті чого виникає можливість порівняти власну компанію з конкурентами. Якщо певна характеристика наявна в усіх компаніях, крім компанії дослідника, варто її сформулювати.

2.1. Технологічні та логістичні характеристики.

Проаналізувати повністю технологію кожного підприємства доволі важко, але в цілому можливо. Основним завданням є виявлення суттєвих особливостей та характеристик, які важливі для кожного конкретного випадку. До них належать:

- ✦ ступінь автоматизації праці;
- ✦ якість продукції;
- ✦ асортимент продуктів компанії та їх принципова відмінність;
- ✦ частота оновлення асортименту;
- ✦ відповідність потужностей підприємства до частки ринку;
- ✦ диверсифікація діяльності підприємства;
- ✦ час від замовлення продукту до отримання споживачем;
- ✦ наявність продукту на складі;
- ✦ кількість точок дистрибуції;
- ✦ потреби в персоналі та їх характер;
- ✦ інші характеристики.

Після проведеного дослідження можна зробити висновок про стан конкурентів у певних сферах, виявити їх сильні та слабкі сторони, порівняти з компанією дослідника та сформулювати відповідну стратегію виходячи з отриманих даних. Також дане дослідження допоможе зрозуміти, в якому напрямку функціонує галузь, які існують можливості та загрози.

2.2. Маркетингові характеристики.

Фактично це аналіз дій конкурентів у чотирьох сферах маркетингу – продукти, цінова політика, просування та розповсюдження. Продукти досліджуються на предмет гармонійності та наявності синергетичного ефекту від їх використання, якості цих продуктів та життєвого циклу. Цінова політика аналізується стосовно сегмента, в якому працює підприємство, наявності прихованих платежів, відповідності ціни/якості тощо. Просування – це те, за рахунок

чого конкуренти інформують споживачів про свій товар, який вид реклами обирають, з ким здебільшого працюють тощо. Розповсюдження – яким чином компанії передають свій товар споживачам.

2.3. Аналіз стратегій підприємства.

Даний аналіз здійснюється на рівні загальної корпоративної стратегії, ділової та функціональних стратегій. Окремі елементи (преференції) в ході діяльності компанії відображають стратегічні орієнтири компанії та дають змогу прогнозувати розвиток дій компанії. На рівні корпоративної стратегії можна виявити види діяльності компанії, яким віддається перевага, сильні та слабкі сторони компанії тощо. На рівні ділової стратегії відображається політика стосовно цін, асортименту, реклами тощо. Ділова стратегія для різних видів діяльності компанії, визначених на корпоративному рівні, може відрізнятися. Функціональні стратегії часто найскладніші для ідентифікації, оскільки носять здебільшого внутрішній характер і розробляються як орієнтири для конкретного відділу в рамках корпоративної стратегії.

Проведене дослідження дасть змогу прогнозувати відповідні дії конкурентів на зміни ринкового середовища, у тому числі через появу нового гравця. Своєю чергою, даний прогноз покликаний підготувати відповідні дії та завчасно обрати найперспективніший варіант.

3. Формування квадрантів по ключових характеристиках конкурентів галузі. Після зібраних даних починається етап виявлення залежностей по ключових характеристиках і формування квадрантів оцінки конкурентів. Дані квадранти формуються у вигляді двовимірної системи координат, вісь X , Y – дві різні характеристики. Точкою $0,0$ – визначено середні показники по галузі. За максимальну величину визначено найбільший показник по галузі. За мінімальну величину – найменший показник по галузі.

Дані характеристики можуть бути явно незалежні, але також і корелювати між собою. Однак даний етап покликаний, перш за все, виявити певну кореляцію та сформулювати відповідні висновки. Однією з цілей аналізу є визначення першопричин формування тих чи інших характеристик компанії та можливостей набуття цією компанією радикально інших характеристик (рис. 2).

У даному прикладі зображено 6 конкурентів:

A, B, C, D – з крайніми точками по тих чи інших характеристиках;

M, N – з посередніми значеннями даних характеристик.

Такі квадранти необхідно побудувати для всіх важливих характеристик, які були виявлені на попередніх етапах аналізу. Після їх побудови буде наочно сформовано ринкову позицію кожного конкурента по цих характеристиках. Здійснюючи періодично схожий аналіз, можна відстежувати дії конкурентів

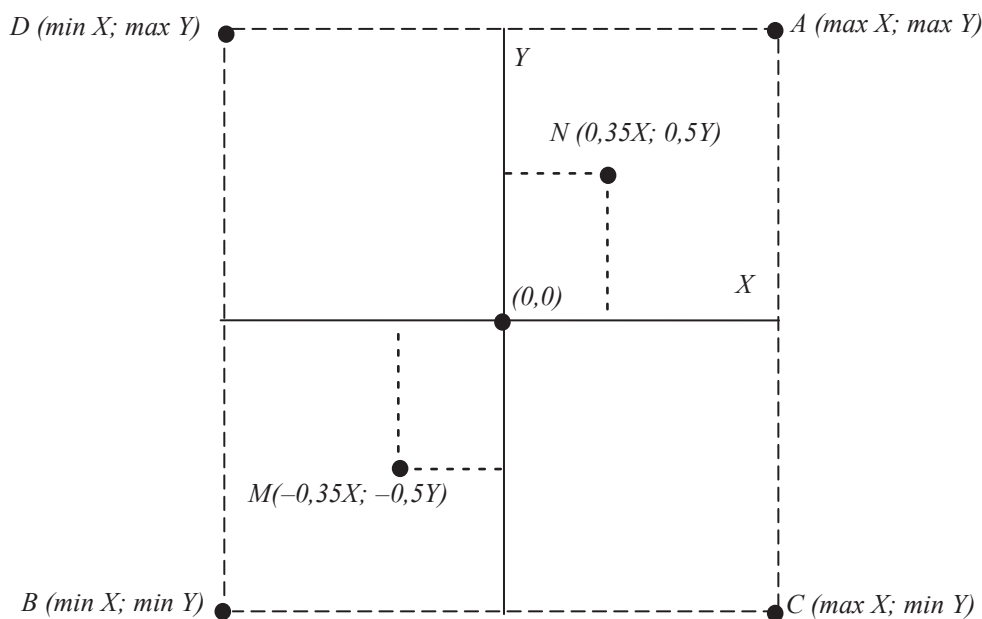


Рис. 2. Приклад квадранта конкурентів по характеристиках X; Y

Джерело: авторська розробка.

по цих характеристиках, таким чином коригуючи відповідну стратегію та прогнозуючи дії конкурентів.

4. Побудова таблиці конкурентних переваг.

На попередньому етапі аналізу здійснювалося дослідження по ключових характеристиках підприємств і формувалося представлення у вигляді залежностей. Даний етап аналізу здійснюється з метою формування висновків про найвпливовіші фактори в галузі. Здійснюється це через збір в єдину таблицю результатів дослідження квадрантів та їх порівняння з ринковою часткою компаній (табл. 1).

Таблиця 1

Таблиця конкурентних переваг

	Частка ринку	X_1	...	X_k	Y_1	...	Y_k
A							
B							
C							
D							
N							
M							

На зображеній таблиці представлено приклад зведення даних квадрантів в єдину таблицю, яка дозволяє виявити переваги певної компанії над конкурентами за рахунок певного фактора (або їх набору) та зазначається ринкова частка кожної компанії. Таким чином, проаналізувавши частку ринку лідируючої компанії та конкурентні фактори компанії, можна зробити висновок про найбільший вплив саме цих факторів.

5. Прогнозування розвитку галузі. Проводячи даний аналіз з певною періодичністю, можна виявити, як змінюються характеристики компаній та їх частка ринку. Крім цього, можна виявити нововведення компаній та як це вплинуло на їх частку ринку. Таким чином, існує щонайменше три сфери застосування даного аналізу галузі:

- ✦ ідентифікація життєвої стадії галузі;
- ✦ виявлення інноваційної діяльності конкурентів;
- ✦ прогнозування формування конкурентних переваг.

Ідентифікація стадії життєвого циклу галузі.

У ході оцінки конкурентів виявляється також активність споживачів через зміни їх вподобань, як часто здійснювались покупки, активність рекламної кампанії та її ефективність, розмір ринку тощо. Проводячи регулярне дослідження, компанія має можливість адекватно реагувати на зміни ринкових умов та відповідно регулювати свою стратегію.

Виявлення інноваційної діяльності конкурентів. Впроваджуючи певну інноваційну діяльність, компанія розраховує на значно вищу ефективність від її впровадження, аніж від основної діяльності в силу специфіки інновацій. Таким чином, у цілому існує два варіанти розвитку: або інновація приймається ринком, або ж відторгається. На відміну від другого варіанта, у першому випадку доцільно перейняти досвід конкурента і також сформувати дану пропозицію для споживачів.

Прогнозування формування конкурентних переваг. За умови ведення успішної діяльності однією або кількома компаніями в галузі, найвірогідніше те, що всі інші компанії намагатимуться копіювати дії лі-

дерів галузі, тобто фактично стратегії діяльності компаній-конкурентів будуть схожі між собою. Таким чином, стратегія стосовно конкурентів може бути визначена на загальному рівні, з урахуванням специфіки найближчих конкурентів та виокремленням відповідних інструментів протидії.

Безпосередньо прогнозування дій конкурентів у специфічних сферах можна виявити через відносну незайнятість ринкових ніш. Якщо певна конкурентна перевага була виявлена компанією або ж її конкурентом, – існує вірогідність появи й інших гравців у даній ніші. Загалом існує два варіанти розвитку подій: також зайняти дану нішу або ж перешкодити конкуренту входженню до цієї ніші.

ВИСНОВКИ

Використання належного аналітичного та методичного забезпечення процесу стратегічного аналізу галузі в ході диверсифікації діяльності підприємства, розгляду найбільш універсальних складових якого присвячено цю статтю, є одним із вагомих факторів забезпечення успіху інноваційного розвитку компанії. Запропонований алгоритм процесу аналізу галузі, спрямований на виявлення основних складових конкурентних переваг і суттєвих характеристик компанії, суттєво доповнює сучасний інструментарій стратегічного менеджменту та менеджменту інновацій. Подальші наукові пошуки варто спрямувати в напрямках розширення й поглиблення аналітичного та методичного забезпечення процесу стратегічної диверсифікації діяльності в таких аспектах, як доповнення універсальних підходів та інструментів специфічними методами проведення досліджень та оптимізації процесів прийняття рішень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. **Бурцева Т. А., Ніконова Н. В.** Маркетинговий аналіз потенційних можливостей підприємства. *Маркетинг*. 2006. № 2. С. 26–35.
3. **Дуленко В. В., Селіванова Ю. В.** Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу в сфері телекомунікацій. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. Т. 2. № 6. С. 96–102.

4. **Кузнєцова І. О., Кюне О. О.** Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 73–78.

5. **Мочона Л. Г.** Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 406–414.

6. **Райковська І. Т.** Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1 (1). С. 73–79.

7. **Друкер П.** *Энциклопедия менеджмента* / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.

8. **Porter M. E.** The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. Issue 1. P. 78–93.

9. **Koch R.** The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less. Currency, 1999. 336 p.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Burtseva, T. A., and Nikonova, N. V. "Marketynhovyi analiz potentsiinykh mozhlyvostei pidpriemstva" [Marketing analysis of potential opportunities of the enterprise]. *Marketynh*, no. 2 (2006): 26-35.
- Druker, P. *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of management]. Moscow: ID «Vilyams», 2004.
- Dulenko, V. V., and Selivanova, Yu. V. "Stratehichnyi analiz konkurentospromozhnosti potentsialu v sferi telekomunikatsii" [Strategic Analysis of Competitive Capacity in Telecommunications]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 2, no. 6 (2014): 96-102.
- Koch, R. *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*. Currency, 1999.
- Kuznietsova, I. O., and Kiune, O. O. "Stratehichnyi analiz haluzi yak instrument vyznachennia zahroz ekonomichnii bezpetsi pidpriemstv khliboproduktiv" [Strategic sector analysis as a tool for identifying threats to the economic security of bakery enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 23, no. 2 (2016): 73-78.
- Mochona, L. H. "Suchasni instrumenty stratehichnoho kontrolinhu na pidpriemstvi" [Modern Strategic Controlling Tools at the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2015): 406-414.
- Porter, M. E. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1 (2008): 78-93.
- Raikovska, I. T. "Zmist stratehichnoho analizu v suchasnomu rynkovomu seredovyschi" [Content of strategic analysis in the current market environment]. *Internauka. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (1) (2017): 73-79.