

УДК 005.21:658.15

Інеса Вадимівна ШАПОВАЛОВА

асистент кафедри маркетингу та менеджменту, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, e-mail: qualityua@i.ua

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Шаповалова, І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості // Інеса Вадимівна Шаповалова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 2 (61). – С. 119–126.

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні основи формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості з метою підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень і зміцнення фінансово-економічної рівноваги. Досліджено стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто процес, принципи та особливості формування стратегічного набору в системі менеджменту якості. Запропоновано головні сфери стратегічних змін сучасних підприємств України.

Ключові слова: стратегія; стратегічний набір; матриця прийняття рішень; загальна та функціональна стратегія; менеджмент якості.

Інесса Вадимовна ШАПОВАЛОВА

ассистент кафедры маркетинга и менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, e-mail: qualityua@i.ua

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Шаповалова, И. В. Формирование стратегического набора предприятия в системе менеджмента качества // Инесса Вадимовна Шаповалова // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Звєрякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2016. – № 2 (61). – С. 119–126.

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методологические основы формирования стратегического набора предприятия в системе менеджмента качества с целью повышения эффективности принятия стратегических решений и укрепления финансово-экономического равновесия. Исследован стратегический набор как эффективный инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрен процесс, принципы и особенности формирования стратегического набора в системе менеджмента качества. Предложены основные сферы стратегических изменений современных предприятий Украины.

Ключевые слова: стратегия; стратегический набор; матрица принятия решений; общая и функциональная стратегия; менеджмент качества.

Inesa SHAPOVALOVA

Assistant of Marketing and Management Department, Donetsk National University of Economic and Trade named after Mikhailo Tugan-Baranovsky, e-mail: qualityua@i.ua

FORMATION OF ENTERPRISE STRATEGIC SET IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Shapovalova, I. (2016), Formation of enterprise strategic set in the quality management system. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Formuvannia stratehichnoho naboru pidprijemstva v systemi menedzhmentu yakosti; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (61), pp. 119–126.

Abstract. The article discusses the theoretical and methodological bases of formation of a strategic set of enterprise quality management system in order to improve the efficiency of strategic decision-making and strengthen the economic and financial equilibrium. The strategic set as an effective tool to ensure the competitiveness of enterprises is investigated. The process, principles and features of formation of a strategic set of quality management system are considered. The basic spheres of strategic changes of Ukraine's modern enterprises are proposed.

Keywords: strategy; strategic set of decision-making matrix; general and functional strategy; quality management.

JEL classification: F140

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні кожне підприємство змушене діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, яке характеризується постійною зміною пріоритетів держави, непередбачуваною поведінкою конкурентів, стрімким розвитком інновацій, удосконаленням методів господарювання, оновленням потреб та інтересів як споживачів, так і всіх суб'єктів ринку. Для забезпечення успішного функціонування в таких умовах підприємствам необхідно постійно створювати та реалізовувати конкурентні переваги через формування, введення в дію та систематичне корегування комплексного плану діяльності, адаптованого до сформованого внутрішнього потенціалу та наявних і прогнозованих зовнішніх умов впливу. Саме такий план діяльності дозволяє досягти поставлених цілей підприємства з урахуванням гармонійного поєднання інтересів усіх суб'єктів ринку, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на довгострокову перспективу і називається стратегічним набором. Особливу роль в управлінні стратегічним набором відіграє ефективний менеджмент якості.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженню ключових питань стратегічного управління підприємством і окремих напрямів його діяльності присвятили свої праці такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Файоль, Л. Урвік, А. Чандлер, Б. Карлофф, Дж. Стрікленд, Томпсон, Д. Хан, Р. М. Грант, В. М. Колпаков, Т. В. Головка, А. Т. Зуб, С. В. Сагова, Н. Н. Трен'єв, В. Д. Дорофєєв, М. Г. Саєнко та ін. Значний внесок у розробку теорії управління якістю продукції зробили вітчизняні та зарубіжні вчені. Так, роботи американського науковця-економіста А. Демінга стали теоретичною основою загального менеджменту якості, а А. Фейгенбаум став автором концепції комплексного управління якістю, яка наразі є еталоном системи менеджменту якості на підприємстві та основою міжнародних стандартів ISO.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак недостатньо вивченими залишаються питання формування ефективного механізму стратегічного управління підприємством. Останнє сукупно з інструментами менеджменту якості характеризує здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення особливостей формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, у якому функціонує підприємство. У таких динамічних умовах об'єктивно необхідним стає використання концепції стратегічного менеджменту. Прийняття на озброєння цієї концепції підприємствами дозволить їм не тільки своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища, при цьому по можливості нівелювати його негативний вплив, використовувати нові можливості, які відкриваються для підприємства, але й зосередитися на слабких сторонах в організації його діяльності [1].

Першим кроком до удосконалення стратегічного управління будь-якого підприємства в системі менеджменту якості є оцінка його готовності до стратегічних змін. Загальна готовність до проведення змін складається з інформаційної, організаційної, фінансово-

матеріальної та психологічної готовності до змін і розраховується за формулою середньозваженої [2; 3, с.31–41]:

$$R = 0.3 * R_{інф} + 0.3 * R_{орг} + 0.15 * R_{фін} + 0.25 * R_{псіх}, \quad (1)$$

де R – загальна готовність до проведення змін на підприємстві;
R_{інф} – інформаційна готовність до проведення змін;
R_{орг} – організаційна готовність до проведення змін;
R_{фін} – фінансово-матеріальна готовність до проведення змін;
R_{псіх} – психологічна готовність до проведення змін.

Завдання щодо вдосконалення рівня готовності підприємства до стратегічних змін зводяться до наступного:

1. Інформаційна готовність:
 - вдосконалення рівня маркетингової системи спостереження;
 - інформування співробітників про програми змін підприємства.
2. Організаційна готовність:
 - набуття персоналом необхідної кваліфікації, знань та навичок.
3. Фінансово-матеріальна готовність:
 - відповідність фінансових і матеріальних ресурсів.
4. Психологічна готовність:
 - проведення робіт щодо виявлення можливих причин опору, ступінь задоволеності ситуацією, готовність до змін.

Визначення загальної стратегії підприємства може здійснюватися на основі багатьох існуючих підходів до стратегічного аналізу. Так, теоретичні та практичні дослідження вчених-економістів довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу» підприємства за умови визначення загальних стратегій. Зв'язок загальних стратегій та етапів життєвого циклу підприємства є обґрунтованим, тому що за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У точках прийняття рішення керівники можуть визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (подальшу ліквідацію) [4, с.176–181].

Розробка загальних стратегій найчастіше передбачає зміну місця підприємства в галузі. Отже, досить популярними є матричні методи визначення стратегічної позиції досліджуваного підприємства, яка є основою розробки загальної або загальноконкурентної стратегії на майбутній період. Ці стратегічні матриці містять переважно два параметри, залежно від набору комбінацій яких визначаються певні стратегічні зони або квадранти з рекомендованими стратегіями.

Стратегічні зміни повинні знайти своє відбиття в професійних навичках фахівців, які будуть здійснювати стратегічне маркетингове управління на підприємстві. Стратегічні зміни в системі менеджменту якості передбачають зміни в системах інформації, планування, контролю й інновацій [5]. В табл. 1 представлено загальні рекомендації стосовно сфери стратегічних змін на сучасних підприємствах України з урахуванням тенденцій соціально-економічного розвитку.

Стратегії управління діяльністю підприємства в умовах менеджменту якості включають підсистему формування портфелю стратегій управління діяльністю. Формування портфелю стратегій управління передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегій, їх вибір і формування стратегічного набору [6, с.82–83]. Стратегічне управління передбачає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, із яких і здійснюється остаточний вибір стратегії підприємства, яка максимально підвищить його довгострокову ефективність.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний період, яка відбиває специфіку функціонування і стратегічного розвитку підприємства, а також його місце і роль у маркетинговому середовищі [7–9].

Рекомендовані сфери стратегічних змін сучасних підприємств України (розроблено автором)

Сфери стратегічних змін	Складові
1. Інформування та мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – передача відповідної інформації електронною поштою; – представлення необхідної інформації на нарадах та контроль за донесенням її до кожного працівника підприємства; – представлення основної інформації на дошці повідомлень та оголошень; – впровадження матеріальних та моральних засобів мотивації для робітників, що сприяють впровадженню та реалізації стратегії підприємства.
2. Лідерство та стиль менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> – більше часу керівники повинні приділяти своїм підлеглим щодо проблем, які з'явилися під час праці; – демонструвати та роз'яснювати методику роботи, керівнику проявляти перед робітниками підприємства свої знання та уміння в цій сфері; – надавати можливість робітникам підприємства брати участь у схваленні та розробці управлінських рішень шляхом опитування, голосування.
3. Базові цінності та корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> – дати працівникам зрозуміти, що робоча сила та єдність робітників – головний скарб підприємства; – підтримувати та підвищувати корпоративний дух шляхом проведення разом свят, відпочинку, конкурсів на звання кращого робітника; – представляти робітникам інформації щодо високого рейтингу підприємства з метою підвищення їх гордості за місце праці.
4. Організаційна структура управління	<ul style="list-style-type: none"> – створення групи експертів з контролю якості товарів; – залучення на підприємство спеціаліста зі стратегічного управління.
5. Компетенція та навички	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення кваліфікації персоналу щодо збутової діяльності; – залучення кадрів управлінського апарату для підвищення кваліфікації та отримання нових знань у галузі стратегічного управління підприємством та орієнтації на маркетинг.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємозв'язаних цілей;
- ієрархічний характер;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору;
- збалансованість між прибутковими і витратними стратегіями.

Стратегії управління діяльністю підприємства в системі менеджменту якості повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємства до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей [10, с.112–114].

Портфель таких стратегій, які розробляються на підприємстві на різних рівнях, має охоплювати три групи:

1. Корпоративні стратегії;
2. Функціональні стратегії;
3. Інструментальні стратегії.

Корпоративні стратегії – це сукупність рішень, на базі яких підприємство виявляє і визначає свої наміри і цілі, розробляє основну політику і план для їхнього досягнення, визначає сфери діяльності.

Корпоративні стратегії повинні визначати способи взаємодії підприємства з ринком, узгодження можливостей підприємства з попитом і потребами, шляхи більш ефективного використання потенціалу підприємства в цілому [11, с. 57].

Корпоративні стратегії охоплюють: портфельні стратегії, стратегії росту і конкурентні стратегії [12, с.73].

Портфельні стратегії забезпечують ефективне управління різними видами діяльності підприємства з метою задоволення попиту ринку й оптимального розподілу ресурсів [11, с.122].

Стратегії росту передбачають значне підвищення рівня цілей над рівнем показників попереднього періоду.

Конкурентні стратегії формуються на основі конкурентного аналізу, який охоплює аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства та його основних конкурентів. Ціль конкурентних стратегій – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку відносно активних конкурентів [13, с.118–127].

В основу розробки конкурентної стратегії покладено принцип забезпечення конкурентної переваги. М. Портер виділяє три стратегії досягнення конкурентних переваг: цінове лідерство, диференціація, концентрація [15, с.145].

Для реалізації ефективної побудови стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості необхідні:

- концентрація зусиль на тих товарах, які мають відносно невисоку якість у конкурентів;
- створення певної атмосфери;
- імідж торгової марки;
- здійснення заходів щодо зниження імовірності переключення споживачів на товари конкурентів;
- розширення асортименту з метою ліквідації ринкових ніш для конкурентів;
- постійне проведення опитувань покупців з метою виявлення їх побажань і запитів;
- координація діяльності всіх підрозділів підприємства, що забезпечує виявлення і задоволення запитів споживачів, що постійно змінюються.

Більшість підприємств наразі не мають можливостей щодо впровадження систем управління якістю. Управління якістю обмежується контролем якості продукції, яку вони виробляють, тобто вони не мають системного підходу до цього процесу. Пояснюється це, перш за все, відсутністю фінансових ресурсів. Адже, ці підприємства не мають коштів навіть на оновлення матеріально-технічної бази та розширене відтворення, не говорячи про фінансування впровадження систем управління якістю [15, с.251].

Окрім, вищезазначених проблем, існують й такі, що пов'язані з впровадженням систем управління якістю на підприємствах, серед яких можна виділити:

1. Відсутність необхідної теоретичної та методологічної бази у сфері управління якістю. На жаль, сьогодні в Україні поки що відсутнє наукове підґрунтя щодо впровадження систем управління якістю на підприємствах. Застосовується переважно теоретична та методологічна база, яка була створена в умовах адміністративно-планової економіки і яка дуже відрізняється від тої, що використовується наразі в усьому світі [16]. Тому вирішення цієї проблеми є дуже необхідним кроком, який дозволить частково уникнути помилок, зроблених підприємствами в процесі запровадження систем управління якістю.
2. Відсутність практичного досвіду щодо впровадження систем управління якістю. Україна тільки починає переходити на міжнародні стандарти якості та впроваджувати системи управління якістю на своїх підприємствах, у той час як провідні країни світу вже давно займаються цими проблемами і на основі власного досвіду постійно вдосконалюють свою теоретичну та методологічну базу [17, с.147]. За такої ситуації підприємствам не вдасться уникнути помилок при запровадженні систем управління якістю, тому головним завданням є максимальне зменшення їх кількості.
3. Нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері якості продукції у підприємств для розроблення, впровадження та сертифікації систем управління якістю. В Україні дуже

відчутний брак спеціалістів, які добре орієнтуються в системах управління якістю та їх впровадженні на промислових, будівельних, торгівельних та інших підприємствах [18]. Вирішення цього питання повинно ініціюватися державними органами, зокрема, профільними міністерствами.

Ефективне управління стратегічним набором підприємства в системі менеджменту якості потребує обґрунтування механізму стратегічного управління, що має складатися із трьох основних етапів: стратегічне планування, формування стратегічного набору та реалізація стратегічних заходів [19–20]. У такий спосіб забезпечують ефективну координацію різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору управління підприємством.

Висновки і перспективи подальших розробок. За підсумками проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Нова модель управління підприємством базується не на кількості виробленої продукції, а на її якості. Задоволення потреб споживачів стало основою політики керівників підприємств. Процеси у сфері менеджменту якості в Україні та її пріоритетного місця відповідають світовим. Повільно, але впевнено наша країна виходить на новий рівень економічного розвитку. Стратегія діяльності підприємств дозволяє не тільки ефективно планувати його основу діяльність, але й визначати ефективні механізми координації функціонування окремих його елементів у взаємодії з головною концепцією управління розвитком.

Література

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Аранчій В. І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств / В. І. Аранчій, О. П. Зоря, Є. В. Березницький // Зб. наук. праць за Матеріалами 5-ї міжнар. наук.-практ. конф. «Край на науцното развитие – 2010». – 2010. – Т. 8: Икономики. – София: Бял ГРАД-БГ, ОДД. – С. 19–21.
3. Бродський Ю. Б. Системний аналіз поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства» / Ю. Б. Бродський, О. М. Николук // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1. – Т. 2. – С. 31–41.
4. Вяткін П. С. Фактори забезпечення потреб в ресурсах сільськогосподарських підприємств / П. С. Вяткін // Економічний простір: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2012. – Вип. 60. – С. 176–181.
5. Глібов Р. В. Стратегія сталого розвитку сільськогосподарських підприємств на ринку продовольчої продукції [Електронний ресурс] / Р. В. Глібов, А. А. Тетера // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Ключові проблеми сучасної науки». – Режим доступу: www.rusnauka.com.
6. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
7. Дорогань Л. О. Інтенсифікація виробничих процесів в аграрних підприємствах // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії / Л. О. Дорогань. – (Серія «Економічні науки»). – 2011. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 123–128.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 2-ге вид., перероб. і доп. – 406 с.
10. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / [Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

12. Ларіна Я. С. *Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: монографія* / Я. С. Ларіна. – К.: Преса України, 2008. – 344 с.
13. Махмудов Х. З. *Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств* / Х. З. Махмудов // *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* – (Серія «Економічні науки»). – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.
14. Мискін Ю. І. *Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту* / Ю. І. Мискін // *Зб. наук. праць Національного університету державної податкової служби України.* – 2011. – № 1. – С. 316–327.
15. Портер М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / [М. Портер; пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
16. Ревенко О. В. *Особенности формування стратегічного набору підприємства* [Електронний ресурс] / О. В. Ревенко // *Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «АЛБЯНС НАУК: ученый – ученому», 2007.* – Режим доступу: www.confcontact.com.
17. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства: навч. посіб.* / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
18. *Спеціалізація і поєднання галузей сільськогосподарських підприємств. Фактори і форми спеціалізації* [Електронний ресурс] // Портал «Аграрний сектор України». – Режим доступу: agro.ua.net.
19. Степаненко Н. І. *Аналітичний інструментарій формування продуктового портфелю аграрних підприємств* / Н. І. Степаненко // *Економічні науки: зб. наук. праць.* – Луцьк. – 2013. – Вип. 10 (1). – С. 481–486.
20. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* / [А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ.]. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

References

1. Azoiev, G. L. (1996), *Competition: analysis, strategy and practice* [Konkurentsia: analiz, strategiya i praktika], Economics and Marketing Center, Moscow, 208 p. (rus)
2. Aranchiy, V. I., Zorya, O. P., Bereznytskiy, Ye. V. (2010), *Features of the development strategy of agricultural enterprises* [Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpryemstv], *Proceedings of the 5th international scientific and practice conference «Край на научно развutie – 2010», Ikonomiki, Sofia, Byall Grad-BG, ODD, vol. 8, pp. 19–21 (ukr)*
3. Brodskiy, Yu. B., Nikolyuk, O. M. (2011), *A systematic analysis of the concept of «competitiveness of the agricultural enterprise»* [Systemnyi analiz poniattia «konkurentospromozhnist silskohospodarskoho pidpryemstva»], *Bulletin of ZHNAEU, No. 1, vol. 2, pp. 31–41 (ukr)*
4. Vyatkin, P. S. (2012), *Factors ensuring resource requirements of agricultural enterprises* [Faktory zabezpechennia potreb v resursakh silskohospodarskykh pidpryemstv], *Economic Space: collection of scientific works, PSABA, Dnipropetrovsk, vol. 60, pp. 176–181 (ukr)*
5. Glibov, R. V., Teteria, A. A. *Sustainable development strategy of farm market food products* [Stratehiia staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpryemstv na rynku prodovolchoi produktsii], *Proceedings of the International scientific-practical conference «Key problems of modern science», available at: www.rusnauka.com (ukr)*
6. Gudzynskyy, O. D., Sudomyr, S. M., Gurenko, T. O. (2010), *Management formation of enterprises competitive capacity (theoretical and methodological aspect): monograph* [Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryemstv (teoretyko-metodolohichni aspekt): monohrafiia], NCI DSZU, Kyiv, 212 p. (ukr)

7. Dorogan, L. O. (2011), «Intensification of production processes at the agricultural enterprises» [*Intensyfikatsiia vyrobnychkykh protsesiv v ahrarnykh pidpriemstvakh*], *Proceedings of Poltava State Agrarian Academy, Series: Economic Sciences, issue 2, vol. 1, pp. 123–128 (ukr)*
8. Ignatieva, I. A. (2008), *Strategic Management [Stratehichnyi menedzhment]*, Karavela, Kyiv, 480 p. (ukr)
9. Kindratska, G. I. (2010), *Strategic Management. 2nd ed. [Stratehichnyi menedzhment]*, Publishing House of Lviv Polytechnic National University, Lviv, 406 p. (ukr)
10. Knysh, M. I. (2000), *Competitive strategy [Konkurentnye strategii]*, St. Petersburg, 284 p. (rus)
11. Kotler, Ph. (2006), *Marketing Management. 2nd ed. Trans. from Eng. S. G. Bozhuk [Marketing menedzhment; 2-e izd.; per. s angl. S. G. Bozhuk]*, Piter, St.-Petersburg, 464 p. (rus)
12. Larina, Ya. S. (2008), *Formation and mechanisms for implementing marketing strategies in the AIC agro-food subcomplex: monograph [Formuvannia ta mekhanizmy realizatsii marketynhovyykh stratehiy v ahroprodovolchomu pidkompleksi APK: monohrafiia]*, Ukraine Press, Kyiv, 344 p. (ukr)
13. Makhmudov, Kh. Z. (2012), *Theoretical aspects of competitive strategies formation of agricultural enterprises [Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh stratehiy ahrarnykh pidpriemstv]*, *Proceedings of Poltava State Agrarian Academy, Series: Economic Sciences, issue 2, vol. 1, pp. 118–127 (ukr)*
14. Myskin, Yu. I. (2011), *Branch features of agricultural enterprises and their influence on the management analytical support [Haluzevi osoblyvosti diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv ta yikh vplyv na analitychne zabezpechennia menedzhmentu]*, *Proceedings of the National University of the State Tax Service of Ukraine, No. 1, pp. 316–327 (ukr)*
15. Porter, M. (2005), *Competitive strategy: analyzing methodology of industries and competitors. Trans. from Eng. [Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov]*, Alpina Business Books, Moscow, 454 p. (rus)
16. Revenko, O. V. (2007), *Features of the formation of a strategic set of enterprise [Osoblyvosti formuvannia stratehichnoho naboru pidpriemstva]*, *Proceedings of the 3rd International Scientific and Practice Conference «Alliance of Science: scientist – scientist»*, available at: www.confcontact.com (ukr)
17. Sayenko, M. G. (2006), *Business Strategy [Stratehiia pidpriemstva]*, *Economic thought, Ternopil, 390 p. (ukr)*
18. *Specialization and combination of agricultural enterprises sectors. Factors and forms of specialization [Spetsializatsiia i poiednannia haluzei silskohospodarskykh pidpriemstv. Faktory i formy spetsializatsii]*, *Portal «The agricultural sector of Ukraine»*, available at: agroua.net (ukr)
19. Stepanenko, N. I. (2013), *Analytical instruments of formation of the product portfolio of agricultural enterprises [Analitychnyi instrumentariy formuvannia produktovoho portfeliu ahrarnykh pidpriemstv]*, *Economic Sciences: Collection of scientific works, Lutsk, issue 10 (1), pp. 481–486 (ukr)*
20. Tompson, A. A., Strickland III, A. J. (2006), *Strategic management: concepts and situation for analysis. 12th ed. Trans. from Eng. [Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza]*, Williams, Moscow, 928 p. (rus)