

РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ

УДК 658.56

О. М. Щербатюк, канд. екон. наук, доц.
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ІДЕНТИФІКАЦІЯ МЕЖ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ ТА АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено узагальнення методів визначення меж галузевого ринку (продуктових, географічних), а також ключових факторів успіху підприємств на ньому. На основі узагальнень запропоновано методикку аналізу ключових факторів успіху товаровиробників, адекватну специфіці галузі та продукту. За результатами її апробації на матеріалах місцевих м'ясо- та молокопереробних підприємств, сформульовано висновки відносно динаміки, складу та вагомості ключових факторів успіху на локальному ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ключові фактори успіху ринкового та ресурсного походження, продуктові та географічні межі ринку, методи визначення та прогнозування ключових факторів успіху, локальні виробники продукту, динаміка складу та вагомості ключових факторів успіху.

Питання конкурентного позиціонування підприємств широко висвітлюється у працях західних учених-економістів, у тому числі Д. А. Аакера, Д. Дирлава, Ж. Ж. Ламбена, Ж. Ландреві, Г. Хемела, К. Фляйшера, Л. Чернатоні [1, 3, 7, 8, 10–13] та ін. Переважні їх положення знайшли подальшого поглиблення у наукових працях вітчизняних та російських учених, зокрема, А. Н. Дятлова, Н. В. Куденко, З. Є. Шершньової [4, 6, 15] тощо. Не дивлячись на наявність багатьох публікацій стосовно сутнісних та методично-інструментальних аспектів даної проблематики, із практичної точки зору необхідним є здійснення розробок щодо діагностування та прогнозування ключових факторів успіху конкретних підприємств як основи визначення їх конкурентних переваг та конкурентних позицій. Саме це окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлені в даній статті, *метою* якої є наукове обґрунтування вибору методів аналізу і прогнозування ключових факторів успіху підприємств конкретного локального ринку та їх практичне застосування. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких задач:

- узагальнення комплексу існуючих та визначення прийнятних з точки зору можливості та доцільності практичного застосування підходів та методів визначення меж ринку й ключових факторів успіху на ньому;
- вибір адекватного специфіці галузі¹ та продукту конкретного методу;
- переведення теоретичних положень на практичну основу на прикладі локальних виробників м'ясо-молочних продуктів (за даними їх статистичної звітності за 2002–2007 рр.);
- формування висновків відносно динаміки складу та вагомості ключових факторів успіху на місцевому продуктовому ринку.

Тракування понять «ключові фактори успіху», «ключові активи», «ключові компетенції» вітчизняними та зарубіжними авторами [1, 5, 7, 10, 15] дозволяють розподілити ключові фактори успіху підприємств на дві групи: ринкового походження (ринкові ключові фактори успіху) і ресурсного (ключові активи та компетенції). Більшість спеціалістів, зокрема, З. Є. Шершньова [15], вважають, що ключові фактори успіху являють собою перелік чинників, що мають виражений галузевий характер, змінюються із динамікою розвитку галузі та є спільними орієн-

¹ В даній статті, при трактуванні галузі як сукупності конкуруючих за ринки збуту та виробничі фактори виробників, що пропонують певний продукт або групу взаємозамінних товарів, поняття «галузь» та «вид економічної діяльності» вважаються синонімами.

тирами для всіх галузевих підприємств. Окремі автори [8, 10] розглядають ключові фактори успіху як ринкові, так і ресурсні, тобто засновані на оригінальних комбінаціях ресурсів. Останні визначаються як ключові (або такі, що є унікальними і використання яких може здійснити найбільший внесок у цінності, що сприймаються споживачем) активи і компетенції. Інші вчені, зокрема, Д. А. Аакер [1], підкреслюють внутрішню природу ключових факторів успіху, визначаючи їх як активи або компетенції, необхідні для участі в конкуренції. Досить поширеною є точка зору відносно тотожності понять «ключові фактори успіху» та «конкурентні переваги підприємства». На думку автора статті, доцільно підтримувати інший підхід, у відповідності до якого визнається існування причинно-наслідкових зв'язків між даними термінами: ключові ринкові фактори успіху та ключові активи і компетенції підприємства є основою формування його конкурентних переваг.

Формування переліку ключових факторів успіху підприємств на галузевому ринку потребує визначення останнього. Узагальнюючи існуючі підходи до вирішення такого питання [11, 14], можна виділити наступні різновиди ринкових меж: продуктові та географічні (просторові).

Продуктові межі галузевого ринку можуть бути визначені на основі наступних підходів, що є, на наш погляд, взаємодоповнюючими:

1) продуктивний підхід, що передбачає визначення конкурентів, з одного боку, на основі галузевого підходу, з іншого — із позицій попиту, на основі визначення ступеня взаємозамінюваності продукції конкурентів;

2) конкурентний підхід, у відповідності з яким визначення ринку ґрунтується на врахуванні можливості заміщення ресурсів у виробництві: підприємства, що виготовляють невзаємозамінну продукцію, можуть бути конкурентами, якщо використовують схожі (однакові) виробничі фактори.

Можливим є використання наступних груп критеріїв виділення продуктових меж ринку:

1. такі, що засновуються на концепції перехресної цінової еластичності попиту (коефіцієнт перехресної цінової еластичності попиту; коефіцієнт кореляції динаміки скорегованих на індекс інфляції цін товарів протягом тривалого проміжку часу);

2. показники, що базуються на принципі визначення показника прямої цінової еластичності (зокрема, зміна виручки підприємства при зміні ціни на продукцію).

З метою визначення продуктових меж ринків м'ясо-молочної продукції, зважаючи на наявність даних Державного комітету статистики України відносно середніх цін по Україні на окремі види продовольчих товарів у торговій мережі у грудні 2002–2007 рр., скорегованих на річний індекс інфляції, та обсягів виробництва продовольчих товарів по Україні протягом відповідного періоду [9], автором обчислено прямі коефіцієнти перехресної цінової еластичності попиту на м'ясо-молочні вироби та інші види продовольчих товарів. На основі матриці, що містить результати (табл. 1), виділено ринки м'яса (свинини, яловичини) і птиці; ковбасних виробів; цільно-молочної продукції; твердих сирів; масла вершкового.

Основними факторами визначення **географічних меж** галузевого ринку є:

— чинники пропозиції (географічна структура транспортних витрат, відношення виробничих витрат до фізичного обсягу одиниці продукції, територіальне розташування та розвиненість дистрибуційної мережі);

— демографічні фактори попиту (географія розташування споживачів; характер попиту на товар, зокрема, частота купівель; переваги споживачів);

— продуктові (ступінь унікальності товару, його складності, термін споживання та експлуатації) [11, 14].

З огляду на значну частку транспортних витрат у структурі собівартості всіх видів м'ясо-молочних продуктів та доступність необхідної інформації, критерієм визначення географічних меж таких ринків обрано витрати на транспортування продукції. Такий підхід передбачає здійснення наступних процедур:

1. збір первинної інформації: дані підприємств щодо обсягу та структури витрат на виробництво одиниці продукції м'ясо-молочної групи в розрізі асортиментних позицій, а також структурні дані відносно відстаней перевезень та питомих витрат на транспортування до місця реалізації;

2. визначення змін часток транспортних витрат у собівартості одиниці кожного виду м'ясо-молочних продуктів залежно від зміни відстаней перевезень (та, відповідно, витрат на транспортування на одиницю продукції);

3. формалізація залежності між часткою транспортних витрат у собівартості кожного виду м'ясо-молочних продуктів та відстанню їх перевезень та основі використання методу двофакторного кореляційно-регресійного аналізу. Визначення таких залежностей для ринків окремих м'ясо-молочних продуктів здійснюється на основі припущення про ідентичність технологій виробництва продукції, цін та якості ресурсів у розрізі підприємств-операторів галузевого ринку;

4. обчислення критичного значення частки транспортних витрат у собівартості окремих видів м'ясо-молочної продукції криворізьких підприємств, при якому за незмінної структури інших витрат відбувається збільшення оптової ціни одиниці продукції до рівня середніх цін на відповідні види товарів у торговельній мережі по Україні;

5. визначення критичних значень відстаней перевезень продукції до місця реалізації на основі регресійних залежностей між часткою транспортних витрат у собівартості кожного виду м'ясо-молочних продуктів та відстанню їх перевезень.

Таблиця 1

**КОЕФІЦІЄНТИ ПЕРЕХРЕСНОЇ ЕЛАСТИЧНОСТІ ПОПИТУ
НА М'ЯСО-МОЛОЧНУ ПРОДУКЦІЮ ТА ІНШІ ВИДИ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ**

Вид продукції	Яловичина	Свинина	Птиця	Ковбаса копчена	Масло вершкове	Молоко	Сири тверді	Олія соняшникова	Цукор	Хліб і хлібобулочні вироби	Макаронні вироби
Яловичина	X										
Свинина	10,1	X									
Птиця	7,2	8,4	X								
Ковбаса копчена	2,4	2,8	10,6	X							
Масло вершкове	8,2	9,6	-37	0,8	X						
Молоко	-5,5	-6,5	24,9	-0,5	3,5	X					
Сири тверді	-3	-3,5	13,4	-0,2	1,9	6,1	X				
Риба морожена	-3,3	-3,8	14,8	-0,3	2,1	6,8	6,5				
Олія соняшникова	-0,7	-0,8	3,2	-0,1	0,4	1,4	1,4	X			
Яйця	8,7	10,2	-39,2	0,8	-5,6	-17,9	-17,3	0,6			
Цукор	5,7	6,7	-25,9	0,5	-3,7	-11,8	-11,4	0,4	X		
Хліб житній і житньо-пшеничний	2,3	2,6	-10,3	0,2	-1,4	-4,7	-4,5	0,16	-0,9	X	
Картопля	-1,2	-1,4	5,4	0,1	0,7	2,5	2,4	-0,1	0,4	0,0	
Макаронні вироби	2,7	3,2	-12,2	0,2	1,7	-5,5	-5,3	0,2	-1,1	-0,1	X

Апробація запропонованої методики здійснювалась на прикладі криворізьких підприємств-виробників м'ясо-молочних продуктів. За результатами, наведеними у табл. 2, географія ринку цільно-молочної продукції обмежується Дніпропетровською областю, ринків інших видів молокопродуктів та м'ясопродуктів — Дніпропетровською, Кіровоградською, Миколаївською, Херсонською, Запорізькою областями.

Таблиця 2

РЕЗУЛЬТАТИ ВИЗНАЧЕННЯ ГЕОГРАФІЧНИХ МЕЖ РИНКІВ
М'ЯСО-МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

Ринок	Регресійна залежність частки транспортних витрат у собівартості одиниці продукції B_{mp} від відстані транспортування l	Коефіцієнт детермінації, R^2	Критичне значення частки транспортних витрат, %	Критичне значення відстані транспортування, км	Географія ринку
М'ясо, птиця	$B_{mp} = 2,1882 + 0,0047l$	0,959	3,54	297,5	Дніпропетровська, Кіровоградська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська області
Ковбасні вироби	$B_{mp} = 3,013 + 0,00294l$	0,933	4,25	314	Дніпропетровська, Кіровоградська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська області
Цільно-молочна продукція	$B_{mp} = 5,134 + 0,0214l$	0,897	7,27	98	Дніпропетровська область
Масло тваринне	$B_{mp} = 4,541 + 0,00647l$	0,732	6,029	230	Дніпропетровська, Кіровоградська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська області
Сир твердий	$B_{mp} = 4,173 + 0,0102l$	0,778	5,98	180	Дніпропетровська, Кіровоградська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська області

Для діагностування ключових факторів успіху підприємств використовуються різноманітні методи. Авторська версія їх упорядкування наведена на рис. 1.

Вибір того чи іншого методу визначення ключових факторів успіху залежить від підходу, якому надають перевагу спеціалісти-аналітики, варіанту визначення галузевого ринку та конкурентів, підходу щодо охоплення ринку, специфіки галузі, підприємства, наявності вихідної інформації тощо. Наявність переваг та недоліків кожного методу вимагає комплексності їх використання.

На думку автора, з метою визначення ключових факторів успіху як основи діагностування конкурентних позицій підприємств доцільним є використання **статистичних методів**, що є формалізованими, а саме:

1) **методу побудови кореляційної матриці**, яка відображає ступінь взаємозалежності показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємств та їхнього впливу на результативність функціонування виробників;

2) **методу побудови багатофакторної регресійної моделі**, що формалізує залежність між окремими зовнішніми та внутрішніми характеристиками підприємств та результатами їх діяльності.

В якості прикладу практичного використання такого підходу до визначення та прогнозування ключових факторів успіху підприємств, на основі статистичної та фінансової звітності 55 найкрупніших підприємств-виробників м'ясо-молочних продуктів Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської, Херсонської, Кірово-

градської областей за 2003–2007 рр., нами використано метод побудови кореляційної матриці. Його застосування передбачає здійснення таких процедур:

— вибір результативних показників діяльності досліджуваних підприємств та складання переліку визначальних якісних і кількісних характеристик окремих аспектів їх функціонування;

— збір та попередню обробку вихідної інформації;

— введення до моделі комплексу фіктивних змінних з метою кількісного визначення зв'язку результативного показника та якісних параметрів функціонування підприємств;

— уточнення результативного фактора та складу впливових показників шляхом ітеративного їх підбору (через визначення коефіцієнтів кореляції та виключення з моделі найменш впливових чинників або таких, що є високорельєваними між собою);

— побудову кореляційної матриці, що містить часткові коефіцієнти кореляції між результативним показником та найвпливовішими чинниками;

— складання переліку та визначення рангів ключових факторів успіху (наприклад, у результаті інтервального розподілу коефіцієнтів кореляції), формулювання висновків.

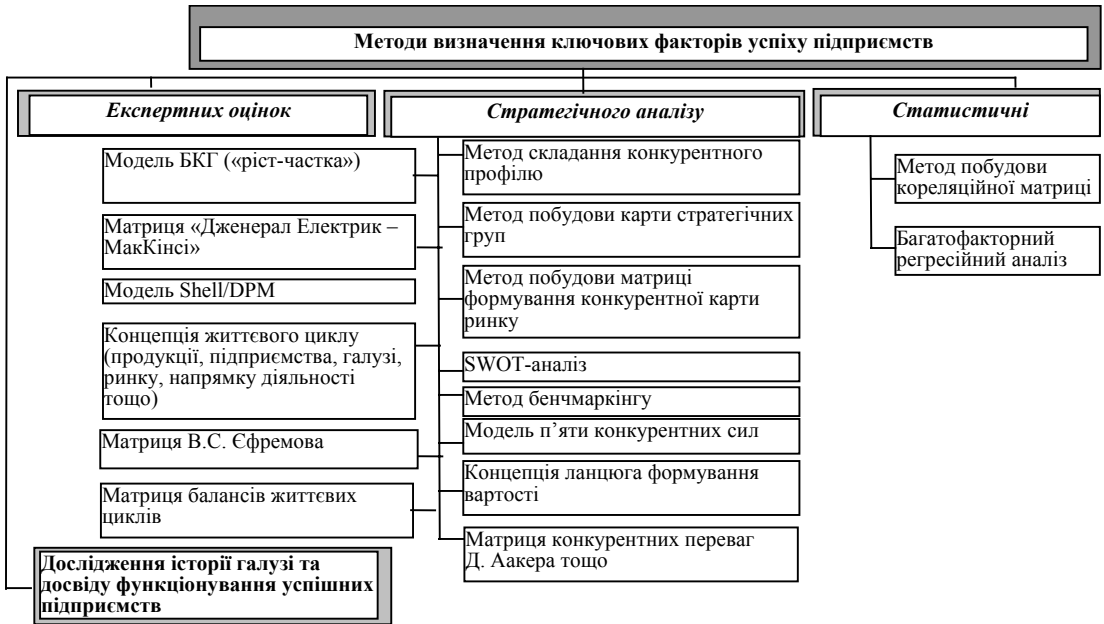


Рис. 1. Найбільш поширені методи діагностування ключових факторів успіху підприємств

На основі побудованих за даними Державної комісії з фондового ринку та цінних паперів України [16] за період 2002–2004 рр. та 2002–2007 рр. кореляційних матриць (як приклад, така матриця наведена у табл. 3), можна навести перелік основних ключових факторів успіху (ранжованих за зниженням їх вагомості) на локальних ринках м'ясо- та молокопродуктів (табл. 4).

Таблиця 3

КОРЕЛЯЦІЙНА МАТРИЦЯ, ЩО МІСТИТЬ ЧАСТКОВІ КОЕФІЦІЄНТИ КОРЕЛЯЦІЇ МІЖ РИНКОВОЮ ЧАСТКОЮ МІСЦЕВИХ ВИРОБНИКІВ М'ЯСОПРОДУКТІВ ТА ПОКАЗНИКАМИ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РИНКОВІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ (2007 Р.)²

Показник	Ринкова частка	Прогресивність технологій	Технічний рівень устаткування	Рівень цін / витрат	Кількість напрямків діяльності	Характер відносин з поставальниками сировини	Ступінь оновлення технологічної бази	Рівень якості, смакові властивості та дизайн продукту	Асортиментна політика	Широта асортименту	Ширина каналів розподілу	Географічні межі ринку збуту	Розмір підприємства (активів)	Ступінь прихильності споживачів до ТМ	Кількість прямих конкурентів
Ринкова частка	1,000														
Прогресивність технологій	0,386	1,000													
Технічний рівень устаткування	0,301	0,641	1,000												
Рівень цін (витрат)	-0,486	-0,572	0,000	1,000											
Кількість напрямків діяльності	0,506	0,381	-0,043	-0,301	1,000										
Характер відносин із поставальниками сировини	0,987	0,165	-0,274	-0,236	-0,441	1,000									
Ступінь оновлення технологічної бази	0,162	0,517	-0,485	-0,236	-0,409	0,778	1,000								
Рівень якості, смакові властивості та дизайн продукту	0,703	-0,576	0,752	0,000	0,463	-0,422	-0,527	1,000							
Асортиментна політика	0,265	0,465	-0,139	-0,250	-0,167	0,354	0,471	-0,112	1,000						
Широта асортименту	0,110	-0,444	-0,211	0,671	0,060	-0,264	-0,053	0,100	-0,447	1,000					
Різноманітність каналів розподілу	0,680	0,404	-0,589	-0,279	0,118	0,219	0,241	-0,457	0,093	-0,644	1,000				
Географічні межі ринку збуту	0,893	0,866	-0,829	-0,300	-0,283	0,273	0,659	-0,795	0,260	-0,232	0,594	1,000			
Розмір підприємства (активів)	0,987	0,867	0,789	-0,34	0,456	-0,134	0,456	0,167	0,024	-0,12	0,456	0,456	1,000		
Ступінь прихильності споживачів до ТМ	0,812	0,098	0,127	-0,28	0,012	0,256	0,218	0,617	0,365	0,134	0,123	0,456	0,245	1,000	
Кількість прямих конкурентів	-0,65	0,019	0,014	-0,45	0,135	0,418	0,118	0,315	0,110	0,08	0,223	0,116	0,317	0,002	1,000

² Перелік використаних фактивних змінних є наступним: 1) характер відносин підприємств із поставальниками сировини (значення 1 показник приймає за умови базування відносин на короткострокових угодах; 2 — за умови бартерних відносин; 3 — відносин на основі укладення довгострокових угод; 4 — здійснення на підприємстві окремих етапів процесу виробництва сировини; 5 — інтеграційних відносин); 2) ступінь оновлення техніко-технологічної бази виробництва в залежності від його форм (1 — відмова від оновлення техніко-технологічної бази, 2 — здійснення капітального ремонту устаткування, 3 — проведення реконструкції та ремонту устаткування; 4 — технічного переобладнання, розширення виробництва; 5 — впровадження нових технологій та обладнання); 3) ступінь широти асортименту (1 — низький, 2 — середній, 3 — високий); 4) рівень цін (витрат) (1 — низький, 2 — середній, 3 — високий); 5) ширина каналів розподілу (1 — низька, 2 — середня, 3 — висока); 6) рівень якості продукції (1 — низький, 2 — середній, 3 — високий); 7) асортиментна політика (1 — формування асортименту продукції з орієнтацією на споживачів із низьким рівнем доходу; 2 — формування асортименту з орієнтацією на споживачів із середнім рівнем доходу; 3 — формування асортименту з орієнтацією на споживачів із високим рівнем доходу; 4 — формування асортименту з орієнтацією на всі сегменти споживачів, виділених за рівнем доходу); 8) ступінь прихильності споживачів до ТМ (1 — низький; 2 — високий).

Таблиця 4

**ДИНАМІКА КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ НА МІСЦЕВИХ
РИНКАХ М'ЯСО- ТА МОЛОКОПРОДУКТІВ**

Ринок молокопродуктів			Ринок м'ясопродуктів		
Перелік ключових факторів успіху	Ранг фактора		Перелік ключових факторів успіху	Ранг фактора	
	2004 р.	2007 р.		2004 р.	2007 р.
Інтегративний характер відносин із постачальниками сировини	10	10	Широке географічне покриття	10	9
Низький рівень витрат і цін	9	7	Висока якість продукції та відмінні смакові властивості	8	7
Технічний рівень устаткування	8	2	Технічний рівень устаткування	8	3
Диверсифікованість виробництва	7	8	Прогресивність технологій	8	4
Ширина каналів розподілу	7	8	Ширина каналів розподілу	7	7
Широке географічне покриття	5	6	Диверсифікованість виробництва	4	5
Широта асортименту	4	3	Низький рівень витрат і цін	4	5
Висока якість продукції та відмінні смакові властивості	2	4	Різноманітність ринкових сегментів, що обслуговуються	3	5
Різноманітність ринкових сегментів, що обслуговуються	2	5	Інтегративний характер відносин із постачальниками сировини	2	10
Прогресивність технологій	1	-	Широта асортименту	1	1
Використання іноземного капіталу	—	6	Великі розміри активів підприємства	—	10
Зростання витрат на просування продукції	—	9	Високий ступінь прихильності споживачів до торгової марки	—	9
Високий ступінь прихильності споживачів до торгової марки	—	9	Скорочення кількості прямих конкурентів	—	7
Скорочення кількості прямих конкурентів	—	7		—	

За результатами аналізу встановлено, що:

— станом на 2004 р. склад ключових факторів успіху на ринках молочної продукції та м'ясопродуктів є ідентичним, проте існують значні відмінності їх рангів. Проте необхідно відзначити, що найбільшу вагу мають чинники як внутрішнього, так і зовнішнього походження, і для досягнення вагомих конкурентних переваг виробниками м'ясних та молочних продуктів необхідним є використання обох груп ключових факторів успіху;

— за період 2004–2007 рр. змінились не тільки ранги ключових факторів успіху підприємств на ринках м'ясо- та молокопродуктів, але й їх структура у бік підвищення питомої ваги ринкових чинників за рахунок скорочення частки факторів внутрішнього походження. До того ж, відбувається поступове зниження вагомості внутрішніх ключових факторів успіху підприємств та зростання рангів ринкових чинників, що засвідчує підвищення залежності результатів функціонування досліджуваних підприємств від споживачів, постачальників ресурсів, умов внутрішньогалузевої конкуренції тощо;

— станом на 2007 р. необхідно відзначити існування відмінностей у складі зовнішніх ключових факторів успіху на ринках м'ясо- та молокопродуктів та ідентичність переліку чинників внутрішнього походження.

Отримані результати апробації методичних підходів до аналізу динаміки ключових факторів успіху підприємств є необхідними для формування та реалізації ефективних управлінських рішень відносно визначення варіантів ринкової поведінки господарських суб'єктів, спрямованої на зміцнення їх конкурентних позицій, забезпечення довгострокового характеру їх виживання, зростання та ринкового успіху. Це виступає **напрямком подальших досліджень** як безпосередньо автора цієї статті, так і науковців та практиків, які спеціалізуються у даній предметній галузі.

Література

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Аакер Д. А.; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. пос. / Гордієнко П. Л. — К.: Алерта, 2006. — 404 с.
3. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. / Дирлав Д.; [пер. с англ.]. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. — 399 с.
4. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебн. [для студ. высш. учебн. зав.] / Дятлов А. Н. — М.: Альпина бизнес букс, 2007. — 399 с.
5. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент: підруч. — [1-е укр. адапт. видання.]. — К.: Хімджест, 2008. — 720 с.
6. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. пос. / Наталія Володимирівна Куденко. — К.: КНЕУ, 2005. — 152 с.
7. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ламбен Ж. Ж.; [пер. с фр.]. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
8. Ландреві Ж. Меркатор. Теория и практика маркетинга: в 2 т. / Ж. Ландреві; [пер. с фр.]. — М.: МУФЭР, 2007. — Т. 2. — 2007. — 512 с.
9. Статистичний щорічник України за 2006 р. / [ред. Осауленко О. Г.]; Державний комітет статистики України. — Офіц. вид. — К.: Консультант, 2007. — 551 с.
10. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Хэмел Г., Прахалад К., Томас Т.; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 384 с.
11. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: в 2 т. / Тироль Ж.; [под ред. В. М. Гальперина и др.] — СПб.: Экономическая школа, Университет экономики и финансов, Высшая школа экономики, 2000. — Т. 2. — 2000. — 450 с.
12. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
13. Чернатони Л. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов / Лесли Чернатони: [пер. с англ.]. — М.: Группа ИДТ, 2007. — 310 с.
14. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс: [пер. с англ.]. — М.: ИНФРА-М, 1997. — VI, 698 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. пос. / Зоя Євгенівна Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
16. Опис бізнесу та фінансова звітність підприємств [Електронний ресурс] / Державна комісія з фондового ринку та цінних паперів України. — Режим доступу: <http://www.istock.com.ua>.