



СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Я. І. Жеребійов

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
вул. Державіна, 2, м. Макіївка, Донецька область, Україна, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Отримана 11 листопада 2011, прийнята 25 листопада 2011.

Анотація. У статті досліджуються проблеми теорії та практики застосування стратегічного аналізу в процесі управління підприємством будівельного комплексу, що є актуальними для таких організацій регіону Донбасу і країни в цілому, діючих в умовах трансформаційної економіки, яка характеризується високим рівнем нестабільності середовища сучасної виробничо-господарської системи. Аналіз опублікованих літературних джерел інформації з питань стратегічного аналізу дозволяє автору критично узагальнити принципи, методи і інструментарій стратегічного аналізу організації будівельного комплексу; надати пропозиції щодо удосконалення застосовуваних сьогодні термінів і методики технології виконання вищезазваної діяльності менеджерами різних рівнів системи управління сучасним підприємством, що намагаються в конкурентному змаганні до ефективного досягнення передових позицій на ринках готової будівельної продукції (послуг).

Ключові слова: теорія, практика, процес управління, стратегічний аналіз, підприємство будівельного комплексу, виробничо-господарська система, рівень нестабільності середовища, принцип, методика, інструментарій, технологія, рівень управління організацією, конкурентне змагання, ринок будівельної продукції, рекомендація.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

Я. И. Жеребьев

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,
ул. Державина, 2, г. Макеевка, Донецкая обл., Украина, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Получена 11 ноября 2011, принята 25 ноября 2011.

Аннотация. В статье исследуются проблемы теории и практики применения стратегического анализа в процессе управления предприятием строительного комплекса, которые являются актуальными для таких организаций региона Донбасса и страны в целом, действующих в условиях трансформационной экономики, характеризующейся высоким уровнем нестабильности среды современной производственно-экономической системы. Анализ опубликованных литературных источников информации по вопросам стратегического анализа позволяет автору критически обобщить принципы, методы и инструментарий стратегического анализа организации строительного комплекса; дать предложения по усовершенствованию применяемых сегодня терминов и методики технологии выполнения вышеуказанной деятельности менеджерами различных уровней системы управления современным предприятием, стремящимся в конкурентном соревновании к эффективному достижению передовых позиций на рынках готовой строительной продукции (услуг).

Ключевые слова: теория, практика, процесс управления, стратегический анализ, предприятие строительного комплекса, производственно-хозяйственная система, уровень нестабильности среды, принцип, методика, инструментарий, технология, уровень управления организацией, конкурентное соревнование, рынок строительной продукции, рекомендация.

STRATEGICAL ANALYSIS IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION OF BUILDING COMPLEX

Yaroslav Zherybyov

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derzhavina Str., Makiivka, Donetsk Region, Ukraine, 86123.
E-mail: manage_nasa@mail.ru*

Received 11 November 2011, accepted 25 November 2011.

Abstract. In the article the problems of theory and practice of use of strategically analysis in process of management of organization of building complex are examined. These problems are actual for such organizations of Donbas region and for our country on the whole. They are in operation under the conditions of transformational economy, which is characterized as high level of instabilities of the environment of modern production and economic system. The analysis of published, literary sources of information on the questions of strategically analysis allows the author to generalize principles, methods and instruments of strategically analysis of organization of building complex; to suggest the improvement of terms in use and techniques of managers activity of different levels of management system of modern enterprises. These enterprises try to achieve advanced position in the market of ready-made construction product.

Keywords: theory, practice, process of management, strategically analysis, organization of building complex, production and economic system, level of instabilities of the environment, principle, method, instruments, technique, level of management of organization, competitive struggle, market of ready-made construction product, recommendation.

Вступ

Стратегічний аналіз посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень топ-менеджерами, а також менеджерами нижчезрештованих рівнів управління; є невід'ємною складовою частиною процесу стратегічного планування виробничо-господарської діяльності підприємств будівельного комплексу регіону Донбас усіх форм власності та напрямків господарювання.

Відомо, що стратегія — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності тактичної та оперативної; операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства (з точки зору календарного планування та функціональних сфер його роботи) [1].

У сучасному трансформаційному процесі розвитку економіки топ-менеджери підприємства, головні бухгалтери і заступники керівника підприємства з фінансових питань, менеджери різних рівнів апарату управління повинні дедалі більше уваги приділяти розв'язанню стратегічних проблем, пов'язаних з перспективами розвитку чи оновлення виробничо-господарської діяльності організацій будівельного

комплексу країни і Донбасу зокрема. В цьому відношенні процес стратегічного аналізу тісно пов'язаний з плануванням виробничо-господарської діяльності організації будівельного комплексу, але водночас і відрізняється від нього.

Планування — це програма практичних заходів та дій, тоді як аналіз стратегії підприємства має цілеспрямований, дослідницький характер. Управлінські рішення, що приймаються керівництвом, можуть бути спрямовані не лише на реальні об'єкти виробничо-господарської діяльності, але ще і на вдосконалення інформаційно-технологічних моделей, що передбачають ефективну стратегію програмних завдань, затверджених до виконання персоналом підприємства будівельного комплексу. При виробленні управлінських рішень треба брати до уваги різні аспекти результатів проведеного PEST-аналізу середовища діяльності підприємства: економічний, соціальний, організаційний, політичний, правовий та інші. Економічний аспект управління відіграє найважливішу роль, його необхідно передбачати на всіх рівнях управління виробничою системою у зв'язку з впливом його достовірності на ефективність

всіх напрямків діяльності організації будівельного комплексу.

Сучасні економічні умови, що характеризуються динамічністю, високим рівнем нестабільності та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства нашої та зарубіжних країн, зумовили виникнення, застосування та розвиток стратегічного підходу до процесу управління підприємствами взагалі та в будівельному комплексі регіону Донбасу і нашої країни зокрема.

Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в макро- і мікросередовищі їхнього функціонування, формувати власні конкурентні переваги шляхом використання ключових факторів їхнього успіху, що в довгостроковій перспективі забезпечить зростання ринкової вартості виробничо-господарських підрозділів та досягнення ними стратегічних цілей, встановлених при формуванні місії, розробленні стратегічної піраміди організації будівельного комплексу [2–4]. Це обумовлює актуальність теми цієї статті.

Місце та роль стратегічного аналізу в стратегічному управлінні визначається трактуванням його суті та співвідношенням аналізу та процесу управління підприємством будівельного комплексу.

Виклад основного матеріалу

Сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначені предмет та інструменти для його здійснення в практичній роботі менеджерів організації будівельного комплексу.

Перші наукові праці, де розглядається практичний досвід процесу стратегічного аналізу, трактується його суть в широкому аспекті, – опубліковано в роботах відомих зарубіжних і вітчизняних науковців і практиків: І. Х. Ансоффа, Г. А. Азоєва, Ю. Блеха, Д. Бодди, Ю. К. Боумена, Ф. Букереля, О. С. Віханського, М. В. Володькіної, В. Г. Герасимчука, А. П. Градова, У. Гетце, А. Дайана, П. Дойля, Е. Г. Долана, М. М. Єрмошенка, Ф. Котлера, Ю. В. Макогона, А. Олів'є, Г. В. Осовської, Р. Пейтона,

Ж. Рішара, Д. К. Сарделя, А. Дж. Стрикленда, А. Д. Стонера, А. А. Томпсона, П. Хейне, Е. Хелферта та ін.

Зокрема, І. Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле [1]. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору [4]. В більш пізніх працях стратегічний аналіз підприємства найчастіше розглядають як:

- 1) спосіб перетворення інформації, отриманої в результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план чи програму) підприємства;
- 2) виконання спеціальної функції управління, що спрямована на перспективу;
- 3) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства будівельного комплексу з метою визначення напрямків його розвитку;
- 4) метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу з використанням інформаційно-аналітичних систем та баз даних.

На нашу думку, ці підходи можна доповнити наступними трактуваннями сутності стратегічного аналізу організації будівельного комплексу, що ще недостатньо досліджені:

- 1) визначення необхідного рівня стратегічного потенціалу підприємства будівельного комплексу та можливостей його максимального використання для досягнення стратегічних цілей;
- 2) прогнозування змін у макросередовищі, аналіз альтернативних варіантів перетворення слабкостей і загроз на сильні сторони підприємства і його можливості;
- 3) аналіз ефективності діючої стратегії та можливостей її модифікації або оновлення з метою прискорення досягнення стратегічних цілей [5, С. 116–118].

Запропоновані підходи до трактування суті стратегічного аналізу потребують уточнення поняття «стратегічний потенціал» як економічної категорії. Найчастіше потенціал розглядають: як сукупну здатність галузей народного господарства; як обсяг наявних ресурсів; як масштаб діяльності виробничого підприємства

(виробнича потужність); як результат економічних і виробничих відносин. Однак жодне із цих визначень не є повним і не розкриває значення цієї категорії. На наш погляд, поняття стратегічного ринкового потенціалу слід розглядати як сукупність можливостей досліджуваного об'єкта (організації будівельного комплексу) щодо оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення встановлених власниками підприємства стратегічних цілей [6, С. 86–90].

Метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, що забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його економічну ефективність (прибутковість, рентабельність діяльності) в довгостроковій перспективі з максимальним використанням стратегічного ринкового потенціалу підприємства будівельного комплексу та позитивних для нього змін у зовнішньому середовищі на власну його користь.

Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, що ставить перед персоналом топ-менеджмент підприємства. Більшість дослідників до об'єктів стратегічного аналізу відносять: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої організації), стратегічні зони господарювання (сегменти чи сектори ринку), сектори бізнесу (напрямки діяльності), окремі види продукції (товари, послуги), фінанси, інноваційні та інвестиційні проекти, що представлені бізнес-планами або програмами стратегічного технічного і соціального розвитку чи оновлення діяльності. Інші ж дослідники та практики менеджменту об'єктом вважають лише підприємство загалом.

Враховуючи розглянуті підходи до стратегічного аналізу можна визначити його місце в системі управління підприємством. Виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління [7]. Сьогодні стратегічний аналіз нами також розглядається в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічна діагностика, прогнозування, планування, виконання процесу (його реалізація), стратегічний облік і контроль. Деякі автори не виділяють аналіз як ок-

рему функцію управління. На наш погляд, до спеціальних функцій, що здійснюються в процесі управління, окрім традиційних: проектування (планування), організація, мотивація, виконання виробничого процесу чи надання послуги, регулювання та контроль, слід також відносити облік та аналіз досягнутого стану виробничо-господарської системи будівельного комплексу.

Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці, як Г. А. Азоев, І. Х. Ансофф, Ю. К. Боумен, О. С. Віханський, М. В. Володкіна, В. Г. Герасимчук, А. П. Градов, Г. В. Осовська, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон, З. Є. Шершньова. Інші дослідники вважають, що за межі процесу стратегічного управління слід винести аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища, оскільки результати їх проведення формують базу для самого управління [8]. Аналіз повинен здійснюватись на кожному етапі: від формування до реалізації та контролю часового етапу процесу реалізації стратегії. Такий підхід забезпечить виконання основного принципу стратегічного управління: «йти від майбутнього до сьогодення», тобто, – що потрібно зробити персоналу під керівництвом менеджерів організації будівельного комплексу сьогодні для переведення виробничо-господарської системи в нове, за-требуване становище.

Деякі автори вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії оновлення та подальшого, безперервного розвитку підприємства, та ґрунтується на дослідженні його макро- та мікросередовища [9]. Однак в запропонованій авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного аналізу та блоки діагностики внутрішнього, робочого і зовнішнього середовища виділяються окремо.

Вищезазначене доводить, що проміж науковцями не існує єдиної думки відносно місця стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Більшість з них розглядають аналіз як один із етапів процесу управління виробничо-господарською системою. Окрім того, до його завдань включають оцінку поточного стану досліджуваного об'єкта на етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства,

що є невиправданим, оскільки це є прерогативою поточного економічного аналізу [4]. Що ж до аналізу внутрішнього середовища, то на цьому етапі слід вибрати методичний інструментарій (методи експертизи, прогнозування, моделювання, оцінки наслідків, матричного аналізу тощо); оцінювати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для майбутнього досліджуваного підприємства будівельного комплексу (методами SWOT – аналізу, PEST – аналізу чи GAP – аналізу і т. д.) і рівень стратегічного потенціалу наявних його ресурсів, особливо стратегічних, що можуть бути перерозподілені та використані для досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, стратегічний аналіз слід виділяти як самостійний напрямок дослідження; як окрему систему, оскільки його елементи присутні на кожному з етапів процесу стратегічного управління: від визначення місії (виробничого профілю організації) і стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки ефективності її виконання. Щодо співвідношення оперативного та стратегічного аналізу, то аналіз оцінки поточного стану організації підприємства будівельного комплексу передуватиме стратегічному і є підґрунтям для його проведення.

Таким чином, стратегічний аналіз виробничо-господарської діяльності організації будівельного комплексу – це спосіб дослідження і перетворення баз даних, одержаних внаслідок застосування інструментів аналізу макро- і мікросередовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішна діяльність підприємства. В цілому, стратегія організації будівельного комплексу – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його стратегічних і оперативних конкурентних позицій на ринку будівельної продукції чи надання послуг замовникам з метою задоволення потреб споживачів послуг будівельного характеру, досягнення глобальної і підтримання супутніх другорядних цілей.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності будівельного підприємства (наприклад, девелоперська компанія – ТОВ «Донбаська інвестиційно-будівельна компанія» (ДІБК)), що ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього, робочого

та зовнішнього його середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити наступне:

- 1) які, в дійсності, є в наявності стратегічні можливості у підприємства будівельного комплексу;
- 2) яка альтернативна стратегія найкраща з позиції критеріїв для оцінки і вибору її ефективності (рис. 1).

Дослідження, як показано на рис. 1, проводяться у двох основних напрямках:

- 1) досліджується ситуація і умови конкуренції в будівельному комплексі, де функціонує підприємство;
- 2) вивчається мікросередовище (ситуація всередині) самого підприємства будівельного комплексу.

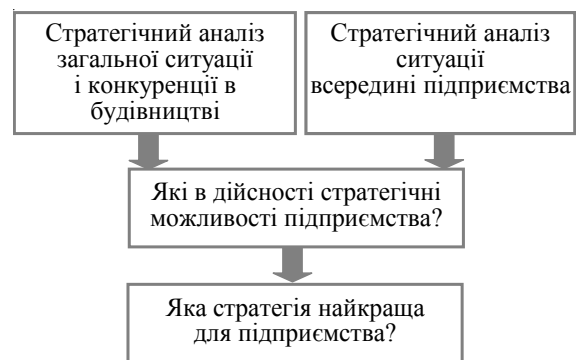


Рисунок 1. Зв'язок між аналізом макро- і мікросередовища та його висновками в ТОВ «ДІБК».

Перший напрямок відноситься до макросередовища підприємства будівельного комплексу, а другий – до його мікросередовища. Для прикладу, ключові питання стратегічного аналізу ТОВ «ДІБК» наведено на рис. 2.

Діюче підприємство здійснює свою будівельну діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили в життєвому циклі конкурентної переваги організації. Воно містить в собі той стратегічний потенціал, що надає можливість підприємству існувати та виживати на ринках будівельної продукції чи послуг у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть неспроможності (банкрутства) підприємства будівельного комплексу в тому випадку, коли

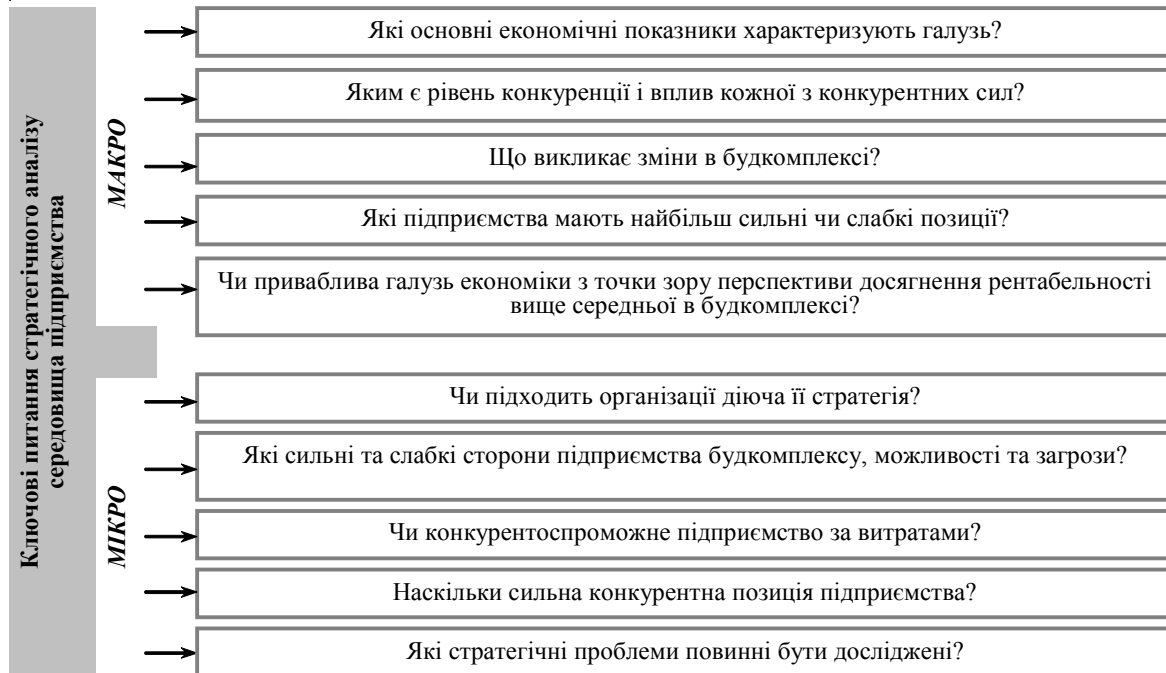


Рисунок 2. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища ТОВ «ДІБК».

воно не забезпечує необхідних умов для його функціонування.

Зовнішнє середовище постачає будівельному підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси (в тому числі стратегічні), споживає його готову будівельну продукцію, роботи загальнобудівельного і спеціалізованого характеру та послуги (замовники). Підприємство постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем і забезпечує, тим самим, можливість власного виживання в довготерміновій перспективі.

Таким чином, стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, що можуть вплинути на здатність підприємства будівельного комплексу досягати своїх цілей як в коротко, так і в довгостроковій перспективі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звертати увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 3.

Висновки

Ринкова економіка передбачає, що кожна людина, турбуючись про свій добробут, добробут своєї родини, щоденно, протягом усього життя приймає рішення і відповідає за їх наслідки, покладаючись на власні зусилля і здібності. Щоб добитися бажаних результатів, потрібно завчасно і ґрунтовно оцінити всі обставини можливої проблемної ситуації як конкретній особі, так і підприємству будівельного комплексу.

На результати діяльності людини, підприємства, галузі капітального будівництва чи інвестиційного комплексу Донбасу і країни в цілому впливає внутрішнє, робоче і зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище є джерелом сили підприємства, зовнішнє — джерелом, що постачає підприємству ресурси, необхідні для підтримки його внутрішнього стратегічного потенціалу на відповідному конкурентоспроможному рівні. Завданням *стратегічного аналізу* є своєчасна і правильна оцінка балансу між підприємством і зовнішнім середовищем, відпрацювання висновків стратегічного аналізу про те, як має діяти підприємство у довгостроковій перспективі, щоб в умовах конку-



Рисунок 3. Стратегічний аналіз ТОВ «ДІБК» як інструмент вибору підприємством стратегії.

ренції з іншими організаціями добиватися підтримки балансу в обміні з навколишнім середовищем, та, відповідно, забезпечувати стійке власне існування.

Стратегічний аналіз, використовуючи багатий арсенал інструментів (способів і прийомів) проведення аналізу з комп'ютерними технологіями, обов'язково зважає на макро- оточення, правові і політичні умови (боротьба за владу впливає на оборот грошей, ресурсів), збір податків, соціальну політику (впливає на зовнішнє і внутрішнє оточення організації), технологічну політику та інші фактори.

При аналізі завжди враховуються наступні обставини:

1. Зовнішнє (покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили) і внутрішнє середовище (взаємовідносини між менеджерами і робітниками, кадрові та організаційні питання, виробнича сфера) впливають одне на одного. Зміни в одному обов'язково призводять до змін в іншому. Тому досліджен-

ня всіх чинників потрібно проводити не окремо, а разом, системно, комплексно.

2. Рівень впливу окремих факторів і напрямок їхньої дії різноспрямований.

Стратегічний аналіз витрат на створення готової для споживання продукції будівельного комплексу проводиться з метою прогнозування напрямків подальшого розвитку та оновлення діяльності підприємства. Він забезпечує вибір найоптимальніших майбутніх управлінських рішень, що вимушені приймати менеджери всіх рівнів управління підприємством будівельного комплексу. Особливістю стратегічного аналізу є те, що в ньому дуже мало рутинних процедур і дуже багато творчості. Теорія стратегічного аналізу формується на основі узагальнення практики успішного розв'язання завдань управління підприємством, виділення окремих управлінських схем і тверджень, що показують, за допомогою чого можна добитись ефективного результату. Іншими словами, теорія стратегічного аналізу допомагає підприємству

і будівельникам-бізнесменам досягти позитивних успіхів в їхній нелегкій праці.

Результати стратегічного аналізу використовуються для прогнозування майбутнього розвитку організації, складання стратегічного плану заходів, тактичних і оперативних планів, діагностики суб'єктів та об'єктів управління, при дослідженні причинно-наслідкового механізму формування динаміки соціально-економічних явищ та процесів, в процесі моніторингу економічної кон'юнктури, при прогнозуванні та прийнятті оптимальних управлінських рішень.

На основі даних стратегічного аналізу підприємства, перед складанням бізнес-плану і поточних планів розвитку, визначають рівень беззбитковості кожного виду вироблюваної продукції; необхідну кількість коштів на покриття можливих втрат; приймають рішення про збільшення чи зменшення обсягів реалізації всіх видів продукції, про договірні ціни на будівництво, інвестування коштів, доцільність надання чи одержання кредитів, про зниження собівартості через удосконалення виробничої програми, управління збутом готової будівельної продукції (послуг), вибір техніки і технології виробництва, вибір альтернативи власного виробництва чи постачання (логістичні послуги) зі сторони.

Ключовими в теорії стратегічного аналізу є такі категорії: операційний важіль, рівень беззбитковості, поріг рентабельності та запас фінансової стійкості підприємства.

Для прийняття стратегічних рішень необхідна своєчасна і повна інформація, бо підприємство може зазнати збитків і навіть збанкрутувати.

Стратегічний аналіз технологічних особливостей дає можливість передбачити резерви зниження витрат, що їх відкриває розвиток на-

уково-технічного прогресу, трансферу технологій та новітніх знань для виробництва продукції будівельного комплексу і для модернізації технології виготовлення та збуту цієї продукції.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, що дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень топ-менеджерами організації будівельного комплексу на основі оцінювання внутрішнього, робочого та зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища, викритих в процесі SWOT-аналізу, на результати діяльності підприємства; швидко відреагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, що реалізується на цьому етапі діяльності суб'єкта ринку; визначити необхідний рівень стратегічного потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, що у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей і адаптувати організацію будівельного комплексу до потреб трансформаційної економіки.

Розглянуті підходи до стратегічного аналізу більш точно та повно розкривають його суть, а також дають можливість з іншого боку розглядати місце та роль стратегічного аналізу в процесі управління підприємством.

Менеджери підприємства будівельного комплексу всіх рівнів ієрархії повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб достовірно і адекватно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його конкурентної позиції (конкурентного статусу) на ринку реалізації готової будівельної продукції чи послуг, що надаються.

Література

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ришар, Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Ж. Ришар ; Пер. с франц. под. ред. Л. П. Белых. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 375 с.

References

1. Ansoff, I. Strategic management. Moscow: Ekonomika, 1989. 519 p. (in Russian)
2. Rishar, Zh. Audit and analysis of enterprise business activities. Moscow: Audit, YuNITI, 1997. 375 p. (in Russian)
3. Helfert, Ye. Financial analysis techniques. Moscow: Audit, YuNITI, 1996. 663 p. (in Russian)

3. Хелферт, Э. Техника финансового анализа [Текст] / Э. Хелферт; Пер. с франц. под. ред. Л. П. Бельх. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Жеребйов, Я. І. Адаптація будівельних організацій до інноваційно-структурного типу економічного розвитку регіонального господарського комплексу: проблеми і шляхи вирішення [Текст] / Я. І. Жеребйов // Прометей: регіональний збірник наукових трудов по економіці / Донецький економіко-гуманитарний інститут; Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. – Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004. – Вып. 15. – 230 с.
6. A market potential of organizing a building complex: appraisal of reserves and ways of their use [Текст] / V. I. Bratchun, V. F. Muchanov, Ya. V. Nazim, Ya. I. Zherybyov // Право собственности и управление недвижимостью (Facility Management). Международный опыт: Сборник статей Международного научно-практического семинара 1–5 апреля 2008 г. / Международный корпоративный технический университет. – Ростов-на-Дону: РГСУ, 2008. – 186 с.
7. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] / В. И. Кнорринг. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
8. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
9. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: Пер. с англ. / Ф. Котлер; Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
4. Tompson, A. A.; Strickland, A. G. Strategic management. Skills of strategy development and realization. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI, 1998. 576 p. (in Russian)
5. Zherybiyov, Ya. I. Construction organization adaptation to the innovative and structured type of economic growth of regional and economic complex: problems and solution approach. In: *Prometey: Regional Compendium*. Donetsk: ООО «Yugo-Vostok, Ltd», 2004. Vol. 15. 230 p. (in Ukrainian)
6. Bratchun, V. I.; Muchanov, V. F.; Nazim, Ya. V.; Zherybyov, Ya. I. A market potential of organizing a building complex: appraisal of reserves and ways of their use. In: *Ownership right and property management. International practice. Collected works of International Research and Practice Seminar, April, 1–5, 2008*. Rostov-na-Donu: RGSU, 2008. 186 p.
7. Knorring, V. I. Theory, practice and management skills. Moscow: NORMA-INFRA-M, 1999. 528 p. (in Russian)
8. Fathutdinov, R. A. Strategic management. Textbook. Moscow: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1997. 304 p. (in Russian)
9. Kotler, Philip. Fundamentals of marketing. Moscow: Progress, 1990. 736 p. (in Russian)

Жеребйов Ярослав Иванович – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Донбасівської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: економіка і управління організаціями будівельного комплексу.

Жеребьев Ярослав Иванович – к.э.н., доцент кафедры менеджмента организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: экономика и управление организациями строительного комплекса.

Yaroslav Zherybyov – PhD (Economics), an Associate Professor of the Organization Management Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Research interests: economy and management of the organizations of building complex.