

ОБОБЩЕННАЯ КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА ГРУЗОВЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВАГОНОВ ПРОСТРАНСТВА 1520

© 2015 РАЧКОВСКИЙ Э. А., ШПАК С. А.

УДК 338.242.2

Рачковский Э. А., Шпак С. А. Обобщенная количественная оценка привлекательности рынка грузовых железнодорожных вагонов Пространства 1520

Целью статьи является демонстрация возможностей количественного подхода к оценке привлекательности рынков, основанного на применении методов многомерного неметрического шкалирования. Показан пример задачи обобщенной оценки привлекательности основных сегментов рынка грузовых железнодорожных вагонов Пространства 1520 как составляющей стратегического планирования реструктуризации одного из действующих машиностроительных предприятий. Установлено, что по совокупности обобщенных признаков привлекательности рынка грузовых железнодорожных вагонов наиболее перспективным для исследуемого предприятия является сегмент вагонов для перевозки химических грузов, а рынки нефтебензиновых цистерн и полувагонов являются бесперспективными. Показано, что применение методов многомерного неметрического шкалирования как основного инструмента сравнительного оценивания позволяет придать указанным оценкам количественную определенность, обеспечивает возможность одновременного оперирования большим числом показателей, характеризующих различные аспекты привлекательности рынка и выраженных в интервальных и/или порядковых шкалах, упрощает применение предложенного инструментария в управленческой деятельности предприятий за счет использования стандартных пакетов обработки статистических данных.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия, рыночные сегменты, оценка привлекательности, количественный подход.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 16.

Рачковский Эдуард Анатольевич – ведущий специалист, ООО «РейлТрансХолдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)

E-mail: niz.office@ukrth.com

Шпак Сергей Александрович – кандидат экономических наук, ведущий специалист, ООО «РейлТрансХолдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)

E-mail: nizrth@mail.ru

УДК 338.242.2

UDC 338.242.2

Рачковський Е. А., Шпак С. О. Узагальнена кількісна оцінка привабливості ринку вантажних залізничних вагонів Простору 1520
Метою статті є демонстрація можливостей кількісного підходу до оцінки привабливості ринків, заснованого на застосуванні методів багатовимірного неметричного шкалювання. Наведено приклад задачі узагальненої оцінки привабливості основних сегментів ринку вантажних залізничних вагонів Простору 1520 як складової стратегічного планування реструктуризації одного з діючих машинобудівних підприємств. Установлено, що за сукупністю узагальнених ознак привабливості ринку вантажних залізничних вагонів найбільш перспективним для досліджуваного підприємства є сегмент вагонів для перевезення хімічних вантажів, а ринки нафтобензинових цистерн і піввагонів є безперспективними. Показано, що застосування методів багатовимірного неметричного шкалювання як основного інструменту порівняльного оцінювання дозволяє надати зазначеним оцінкам кількісну визначеність, забезпечує можливість одночасного оперування великим числом показників, що характеризують різні аспекти привабливості ринку і виражені в інтервальних та/або порядкових шкалах, спрощує застосування запропонованого інструментарію в управлінській діяльності підприємств за рахунок використання стандартних пакетів обробки статистичних даних.

Ключові слова: реструктуризація підприємств, ринкові сегменти, оцінка привабливості, кількісний підхід.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

Рачковський Едуард Анатолійович – провідний фахівець, ТОВ «РейлТрансХолдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Мариуполь, 87517, Україна)

E-mail: niz.office@ukrth.com

Шпак Сергій Олександрович – кандидат економічних наук, провідний фахівець, ТОВ «РейлТрансХолдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Мариуполь, 87517, Україна)

E-mail: nizrth@mail.ru

Rachkovskiy E. A., Shpak S. A. Generalized Quantification of Market Attractiveness of the Rail Freight Wagons of the Space 1520

The article is aimed at demonstration of the quantitative approach to evaluating the attractiveness of markets, which is based on use of multidimensional non-metric scaling methods. The article displays an example of task of generalized evaluating the attractiveness of the major market segments of rail freight wagons of the Space 1520 as part of strategic planning for the restructuring of one of the operating machine-building enterprises. It has been determined that, on the basis of generalized signs of attractiveness of rail freight wagons market, the most promising for the discussed enterprise is the segment of wagons for transportation of chemical goods, while both petrol/gasoline tanks market and open wagons market are futile. It has been displayed that application of methods of multivariate non-metric scaling as a primary tool for comparative evaluation allows to add quantitative certainty to the indicated estimates, provides the ability to simultaneously process a larger number of indicators on different aspects of market attractiveness, which are expressed in interval and/or ordinal scales, makes easier to apply the proposed tools in the management activity of enterprises through the use of standard packages for statistical processing.

Keywords: restructuring of enterprise, market segments, evaluation of attractiveness, quantitative approach.

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

Rachkovskiy Eduard A. – Leading Specialist, RailTransHolding, LLC (vul. Varganova, 10, 87517, Ukraine)

E-mail: niz.office@ukrth.com

Shpak Sergei A. – Candidate of Sciences (Economics), Leading Specialist, RailTransHolding, LLC (vul. Varganova, 10, 87517, Ukraine)

E-mail: nizrth@mail.ru

В планировании реструктуризации машиностроительных предприятий, предусматривающих их переориентацию на выпуск принципиально новой для них продукции, содержание и подходы к решению задачи оценки привлекательности и выбора целевых

сегментов рынка (ЗОПиВЦСР) имеют свои специфические особенности.

Как показано авторами работ [4, 5, 8, 10, 11, 12], задача ОПиВЦСР возникает (и подлежит решению) на стадии целеполагания при разработке стратегии ре-

структуризации предприятия в процессе формирования исходного дерева потенциальных целей и его трансформации в дерево приоритетных целей реструктуризации; относится к задачам аналитического обоснования процесса формирования целей, а ее содержание сводится к сравнительной оценке возможности входа в новые, потенциально перспективные сегменты рынка (отрасли), условий функционирования и возможного рыночного успеха предприятия на этих рынках; задача ОПиВЦСР относится к уровню стратегического анализа, что предъявляет определенные требования к методам ее решения, а в силу комплексного характера объектов оценки – к задачам многопараметрических сопоставлений.

Одним из авторов настоящего исследования на основе анализа известных моделей привлекательности рынка и методических подходов к оценке уровня его привлекательности предложен принципиально иной, иерархический подход к количественной оценке привлекательности рынка [9], в основу которого положены уточненные представления о привлекательности рынка как о его способности побуждать предприятия к вхождению и деятельности на этом рынке, и отвечающая этим представлениям комплексная модель привлекательности рынка, методы многомерного неметрического шкалирования как инструмент сопоставления и сравнительной оценки сложных многопараметрических объектов, многочисленные и разнокачественные параметры которых допускают количественное (интервальное) и качественное (порядковое) представление; подход, обобщающий, по существу, наиболее распространенные в стратегическом управлении матричные методы стратегического анализа и планирования [2, 13, 14, 15, 16].

В настоящее время данный подход проходит апробацию на примере решения задачи оценки привлекательности и выбора целевых сегментов рынка для ОАО «Новозыбковский машиностроительный завод», входящего в состав Холдинга «ООО УК «РейлТрансХолдинг» (Украина), который с момента своего создания в 70-е годы прошлого столетия специализировался на производстве электротермического и электросварочного оборудования, а в соответствии с общей стратегией развития Холдинга подлежит переориентации на выпуск вагоностроительной продукции. Программа апробации предусматривает построение многоуровневой иерархической модели привлекательности рынка грузовых железнодорожных вагонов Пространства 1520, обобщенную и многоуровневую детализированную оценки привлекательности основных сегментов этого рынка, реализации, полной и усеченной схемы иерархического оценивания и сопоставление результативности каждой из указанной схем оценивания.

Целью настоящей статьи является краткое изложение результатов обобщенного оценивания привлекательности основных сегментов рынка грузовых железнодорожных вагонов Пространства 1520, которое выполнено впервые для данного рынка.

В соответствии с методическими положениями по оценке привлекательности потенциально перспективных сегментов рынка (ПСР), рассмотренными в [9],

и разработанной автором комплексной информационной моделью привлекательности рынка основных типов железнодорожных вагонов пространства 1520, обобщенная оценка привлекательности ПСР выполнена на основе системы факторов привлекательности 1-го уровня (рис. 1) с применением методов многомерного неметрического шкалирования (МНШ), реализованных в пакете программ статистической обработки данных IBM SPSS Statistics.

Исходные оценки указанных (первичных) факторов для каждого сегмента рынка получены с применением методов экспертных оценок и приведены в табл. 1. В этой таблице вместо названия соответствующего сегмента рынка (по типу вагонов) использованы их номера: сегмент крытых вагонов (1); сегмент полувагонов (2); сегмент цистерн для перевозки химических грузов (3); сегмент нефтебензиновых цистерн (4); сегмент платформ (5).

На этом иерархическом уровне оценивания для демонстрации возможностей неметрических методов статистического анализа использованы показатели порядкового типа с качественными значениями (от двух – «благоприятный» (1), «неблагоприятный» (0), до семи – «очень высокий» (3), «высокий» (2), «выше среднего» (1), «средний» (0), «ниже среднего» (-1) и т. д.), которые определены экспертным путем.

Как отмечают авторы работ [1, 3, 7], для эффективного применения методов многомерного неметрического шкалирования с целью получения сравнительных оценок привлекательности различных сегментов рынка в состав объектов оценки необходимо дополнительно включать гипотетический объект «Эталон». В настоящем исследовании предложено наряду с сегментом-эталонем использовать и сегмент-антиэталон. (В табл. 1 этим объектам соответствуют столбцы «Э» и «А».) Целесообразность этого шага вызвана как самой природой методов МНШ, шкалирование при применении которых в исходном пространстве первичных признаков и в редуцированных пространствах обобщенных признаков подчинено цели максимально возможного сохранения степени взаимного подобия (различия) шкалируемых объектов, так и экономическим содержанием задачи оценки привлекательности рынка, которое в авторской трактовке сводится к сравнительной обобщенной оценке привлекательности различных сегментов рынка с учетом возможностей предприятий по входу и достижению рыночного успеха на каждом из них.

С учетом этого, в отличие от имеющихся в научной литературе примеров использования методов МНШ в задачах оценки конкурентоспособности предприятий и экономического потенциала (см. [1, 3, 6, 7]), в рассматриваемом случае, т. е. при решении задачи ОПиВЦСР, целесообразно оценивать положение альтернативного сегмента, а точнее – положение предприятия на данном сегменте, не только по отношению к эталону, но и во всем диапазоне от лучшего (эталона) к худшему (антиэталону). В рамках решения проблемы выбора направлений реструктуризации предприятий, перспективных направлений их развития оценка поло-

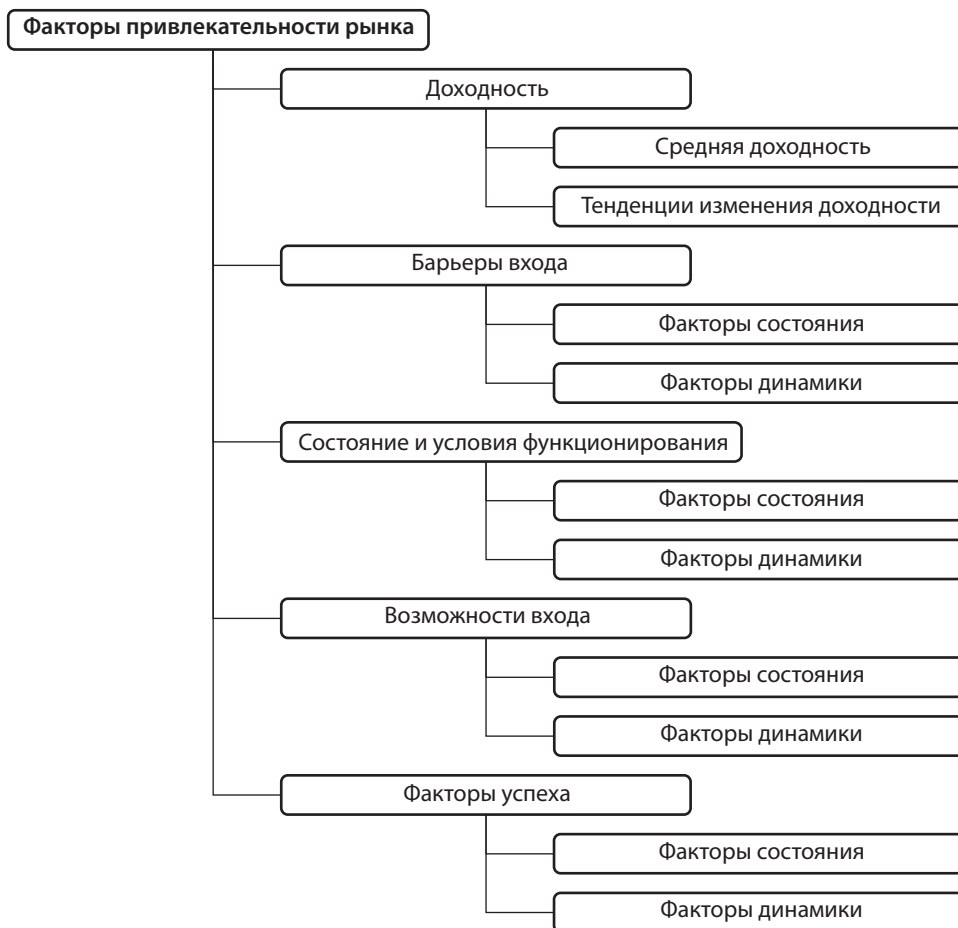


Рис. 1. Факторы привлекательности рынка грузовых железнодорожных вагонов 1-го уровня иерархии

Таблица 1

Значения оценок первичных факторов привлекательности рынка (факторы 1-го уровня иерархии)

Факторы / Сегменты	1	2	3	4	5	«Э»	«А»
<i>Доходность сегмента</i>							
Доходность*	2	-3	3	-3	0	3	-3
Доходность**	1	-2	2	-3	1	3	-3
<i>Барьеры входа в рыночный сегмент</i>							
Интеллектуальная собственность*	2	2	3	3	2	0	3
Интеллектуальная собственность**	1	1	1	1	1	1	0
Лояльность покупателей*	0	-3	2	-3	0	3	-3
<i>Рыночная среда</i>							
СЖЦ сегмента рынка*	0	-1	1	-1	0	1	-1
СЖЦ сегмента рынка**	1	1	1	1	1	1	0
Конкурентная среда*	0	3	-3	2	0	-3	3
Конкурентная среда**	1	1	1	1	1	1	0
Макроэкономическая среда*	0	-1	1	-1	0	2	-2
Макроэкономическая среда**	1	1	1	1	1	1	0
<i>Возможности входа в сегмент</i>							
Возможности входа*	1	2	-1	-2	2	2	-2
<i>Факторы рыночного успеха в сегменте</i>							
Возможности получения дохода*	2	-3	3	-3	0	3	-3
Конкурентная позиция*	2	-2	3	-2	1	3	-3

Примечания: (*) – статический фактор; (**) – динамический фактор.

жения предприятия не только относительно эталона и конкурентов, но и относительно антиэталона, является более информативной для принятия соответствующих стратегических решений.

В проведенных расчетах, включавших не только обобщенные, но и детализированные оценки, в качестве сегмента-эталона использован гипотетический сегмент, значения каждого показателя которого из числа, представленных на рис. 1, определялись по одному из следующих двух правил. Для тех показателей, содержательный смысл которых позволял априори указать наилучшее значение, сегменту-эталону присваивалось именно такое значение. Для остальных показателей в качестве значения эталона выбиралось лучшее среди потенциальных сегментов фактическое значение.

Аналогично определялись и значения показателей антиэталона, в качестве которых использовались теоретически либо фактически худшие среди наблюдаемых либо теоретически возможных значения.

Результаты шкалирования потенциальных сегментов грузовых железнодорожных вагонов в одномерное финальное пространство показаны на рис. 2.

Как видно по этим данным, вся совокупность объектов оценки образует две существенно отличающиеся друг от друга группы. Первая группа состоит из сегментов рынка, более схожих по совокупности первичных признаков с эталонным. Это рынок цистерн для химических грузов, крытых вагонов и платформ. Во вторую группу входят сегменты рынка, которые по своим показателям ближе к антиэталону. Это рынки нефтебензиновых цистерн и полувагонов.

Этот вывод наглядно иллюстрирует и дендрограмма (рис. 3), построенная с помощью методов классификации (пакет IBM SPSS Statistics) по результатам шкалирования оцениваемых сегментов рынка.

Ранжирование всех сегментов рынка в нормированном финальном пространстве (на отрезке [0, 1]), где нулю соответствует антиэталон, а единице – эталон (рис. 4), позволяет в стандартизированной количественной форме выразить степень сходства/различия всех

исследуемых потенциальных сегментов рынка грузовых железнодорожных вагонов как между собой, так и по отношению к эталону (антиэталону).

Результаты такого ранжирования могут быть использованы не только для принятия окончательного решения о выборе целевых сегментов рынка, но и, в рамках иерархического подхода к оцениванию, для принятия решения о необходимости дальнейшего углубления анализа привлекательности сегментов рынка, включая решение о направлениях такого анализа, либо о достаточности полученных оценок и завершении процедуры оценивания.

Как следует из данных, приведенных на рис. 4 (заметим, что после нормализации результатов шкалирования отражение сегмента-антиэталона на диаграммах уже нецелесообразно, так как этому сегменту всегда соответствует нулевое значение), уже на основании результатов агрегированной (обобщенной) оценки привлекательности рынков в данном конкретном случае можно принять решение о признании рынков полувагонов и нефтебензиновых цистерн неперспективными. Такое решение позволяет существенно сократить программу и снизить объемы последующих аналитических исследований, проведение которых предполагается процедурой иерархического оценивания, ограничившись углубленным анализом привлекательности наиболее перспективных сегментов рынка.

Выводы

В ходе апробации предложенного подхода, благодаря его базированию на методах МНШ, подтверждена инвариантность данного подхода относительно количества учитываемых факторов привлекательности рынка и объектов оценки – потенциальных сегментов рынка, а также возможность использования показателей, характеризующих состояние первичных факторов, измеряемых как в интервальных, так и порядковых шкалах, что особенно характерно для уровня стратегического анализа и в условиях недостатка точных количественных фактических данных. Поскольку методы МНШ реализованы в широко распространенных профессиональных пакетах статистической обработки данных, просты в освоении и

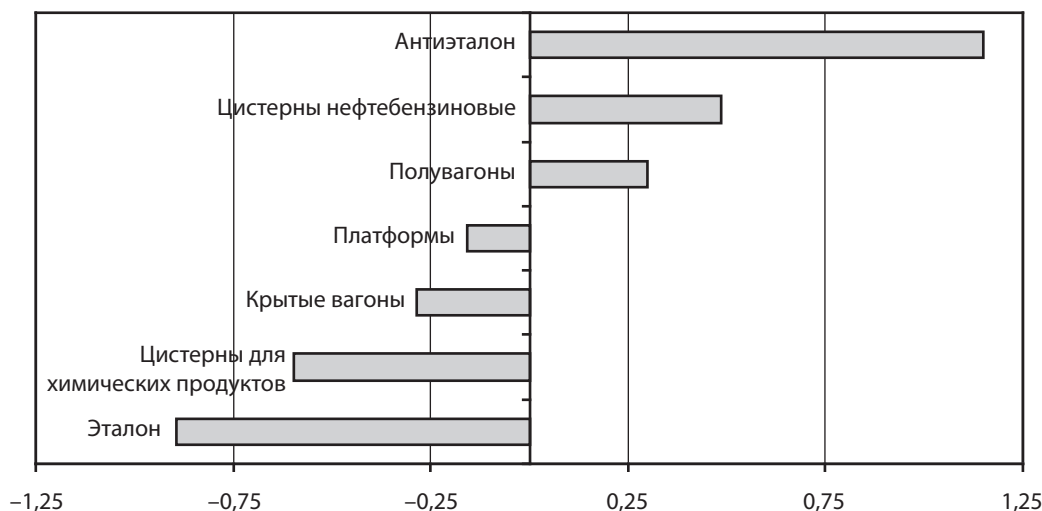


Рис. 2. Финальные координаты сегментов рынка в пространстве факторов привлекательности 1-го уровня иерархии

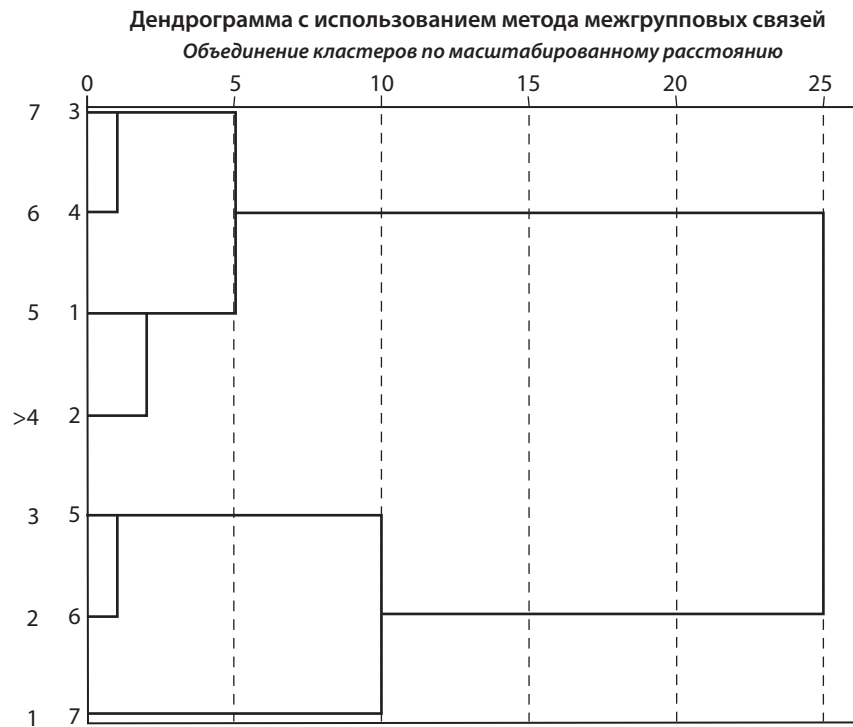


Рис. 3. Дендрограмма сегментов рынка грузовых вагонов Пространства 1520

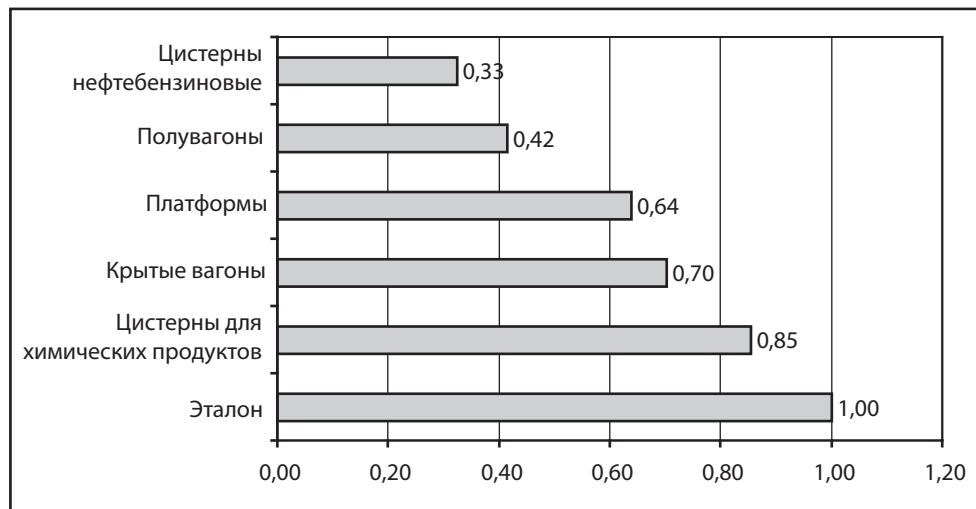


Рис. 4. Упорядочение сегментов рынка грузовых вагонов по степени близости к сегменту-эталону

практическом применении, использование данного подхода в условиях действующих предприятий силами их менеджмента не вызывает никаких затруднений.

Результаты проведенного оценивания показывают, что среди основных сегментов рынка грузовых железнодорожных вагонов Пространства 1520 наиболее привлекательным является сегмент цистерн для химических продуктов, за которым следуют сегменты универсальных платформ и крытых вагонов. Рынки нефтебензиновых цистерн и полувагонов по уровню привлекательности существенно отстают от других сегментов рынка грузовых вагонов и могут рассматриваться как бесперспективные для предприятия.

Указанные результаты хорошо согласуются с экспертными оценками специалистов отрасли, однако, в отличие от последних, имеют количественную форму вы-

ражения и базируются на применении научно обоснованных методов многомерного статистического анализа.

Поскольку обобщенная оценка привлекательности рынка грузовых вагонов является первым этапом иерархического оценивания, результаты которого могут быть использованы для принятия решений об отсеивании неперспективных сегментов, а также о необходимости и направлениях детализации модели привлекательности рынка и проведении более углубленного оценивания на нижестоящих иерархических уровнях модели, дальнейшему изучению подлежат возможности предложенного иерархического подхода как инструмента минимизации программ аналитических исследований и трудоемкости оценочных процедур, а также получения более точных и содержательных детализированных оценок привлекательности альтернативных рынков. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Алёхин А. Б. Анализ динамики потенциала предприятий с применением математического моделирования и статистических методов / А. Б. Алёхин, А. Б. Брутман // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3, Т. 4. Економічні науки. – С. 12–17.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Брутман А. Б. Конкурентоспособность предприятий: оценка на основе их потенциалов: монография / А. Б. Брутман. – Запорожье: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012. – 220 с.

4. Козырь-Чепурная М. А. К вопросу о стандартизации описания иерархических систем стратегического планирования реструктуризации предприятий / М. А. Козырь-Чепурная // Уральский научный вестник. – 2015. – № 6 (137). – С. 52–68.

5. Козырь-Чепурная М. А. Структурные взаимосвязи стратегических планов в системе иерархического планирования реструктуризации предприятий / М. А. Козырь-Чепурная // Бизнес Информ. – 2015. – № 2. – С. 241–248.

6. Кошеленко В. О. Об одном подходе к совершенствованию методик рейтинговых сопоставлений конкурентоспособности предприятий / В. О. Кошеленко // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 36–40.

7. Кошеленко В. О. Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий с применением методов многомерного шкалирования / В. О. Кошеленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 4. Економічні науки. – № 2. – С. 148–152.

8. Рачковский Э. А. Задача выбора целевых сегментов рынка новой продукции в системе планирования реструктуризации предприятий / Р. А. Рачковский, С. А. Шпак // Бизнес Информ. – 2014. – № 6. – С. 270–278.

9. Рачковский Э. А. Количественный анализ потенциальных сегментов рынка при разработке стратегии реструктуризации предприятий / Р. А. Рачковский // Бизнес Информ. – 2015. – № 2. – С. 253–260.

10. Шпак С. А. Обоснование комплекса задач диагностики системы сбыта в планировании реструктуризации предприятий. Целевой подход / С. А. Шпак // Бизнес Информ. – 2013. – № 4. – С. 345–351.

11. Шпак С. А. Реструктуризация предприятий. Диагностика и анализ как инструмент целеполагания / С. А. Шпак. – М.: Издательство «Авторская книга», 2015. – 215 с.

12. Шпак С. А. Структура задач диагностики подсистемы производства продукции в задачах формирования стратегии реструктуризации предприятий / С. А. Шпак // Уральский научный вестник. – 2013. – № 3 (31). – С. 5–18.

13. Hussey, D. E. Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix / D. E. Hussey // Long Range Planning. – 1978. – Vol. 11, Issue. 4. – P. 2–8.

14. Ionescu, F. T. D. P. M. Method – A Performance Analysis Instrument of a Strategic Business Unit / F.T. Ionescu // International Journal of Economic Practices and Theories. – 2012. – Vol. 2, No. 4. P. 229–234.

15. Steiner, G. A. Strategic planning: What every manager must know / G. A. Steiner. – New York: Free Press Paperbacks, a Division of Simon & Schuster Inc., 1979 – 400 p.

16. Udo-Imeh, P. T. Portfolio Analysis Models: A Review / P. T. Udo-Imeh, W. E. Edet, R. B. Anani // European Journal of Business and Management. – 2012. – Vol 4, No. 18. – P. 101–120.

REFERENCES

Alekhin, A. B., and Brutman, A. B. "Analiz dinamiki potentsiala predpriyatiy s primeneniym matematicheskogo modelirovaniya y statisticheskikh metodov" [Analysis of the dynamics potential of

the enterprises using mathematical modeling and statistical methods]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 3 (2014): 12-17.

Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Brutman, A. B. *Konkurentosposobnost predpriyatiy: otsenka na osnove ikh potentsialov* [The competitiveness of enterprises: based on the assessment of their potential]. Zaporozhe: ООО «LIPS» LTD, 2012.

Hussey, D. E. "Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix". *Long Range Planning*, vol. 11, no. 4 (1978): 2-8.

Ionescu, F. T. "D. P. M. Method – A Performance Analysis Instrument of a Strategic Business Unit". *International Journal of Economic Practices and Theories*, vol. 2, no. 4 (2012): 229-234.

Koshelenko, V. O. "Ob odnom podkhode k sovershenstvovaniyu metodik reytingovykh sopostavleniy konkurentosposobnosti predpriyatiy" [One approach to improving the competitiveness of enterprises comparisons rating methodologies]. *Ekonomist*, no. 1 (2010): 36-40.

Koshelenko, V. O. "Otsenka konkurentosposobnosti promyshlennykh predpriyatiy s primeneniym metodov mnogomernogo shkalirovaniya" [Evaluation of competitiveness of industrial enterprises with application of methods of multidimensional scaling]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 2 (2010): 148-152.

Kozyr-Chepurnaia, M. A. "K voprosu o standartizatsii opisaniya ierarkhicheskikh sistem strategicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyatiy" [On the issue of standardization describe hierarchical systems of strategic planning of enterprise restructuring]. *Uralskiy nauchnyy vestnik*, no. 6 (137) (2015): 52-68.

Kozyr-Chepurnaia, M. A. "Strukturnye vzaimosvyazi strategicheskikh planov v sisteme ierarkhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyatiy" [The structural relationship of strategic plans in the system of hierarchical planning restructuring]. *Biznes Inform*, no. 2 (2015): 241-248.

Rachkovskiy, R. A., and Shpak, S. A. "Zadacha vybora tselevykh segmentov rynka novoy produktsii v sisteme planirovaniya restrukturyzatsii predpriyatiy" [The problem of choice of target segments of the market of new products in the system of business restructuring plan]. *Biznes Inform*, no. 6 (2014): 270-278.

Rachkovskiy, E. A. "Kolichestvennyy analiz potentsialnykh segmentov rynka pri razrabotke strategii restrukturyzatsii predpriyatiy" [Quantitative analysis of the potential market segments in the development of enterprise restructuring strategy]. *Biznes Inform*, no. 2 (2015): 253-260.

Shpak, S. A. "Struktura zadach diagnostiki podsystemy proizvodstva produktsii v zadachakh formirovaniya strategii restrukturyzatsii predpriyatiy" [The structure of the diagnostics tasks subsystem of production problems in the formation of enterprise restructuring strategy]. *Uralskiy nauchnyy vestnik*, no. 3 (31) (2013): 5-18.

Shpak, S. A. "Obosnovaniye kompleksa zadach diagnostiki sistemy sbyta v planirovanii restrukturyzatsii predpriyatiy. Tselevoy podkhod" [Justification complex marketing system diagnostic tasks in planning the restructuring of enterprises. Target approach]. *Biznes Inform*, no. 4 (2013): 345-351.

Shpak, S. A. *Restrukturnizatsiya predpriyatiy. Diagnostika i analiz kak instrument tselepolaganiya* [The restructuring of enterprises. Diagnosis and analysis as a tool for goal setting]. Moscow: Avtorskaya kniga, 2015.

Steiner, G. A. *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press Paperbacks, a Division of Simon & Schuster Inc., 1979.

Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., and Anani, R. B. "Portfolio Analysis Models: A Review". *European Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 18 (2012): 101-120.