

Владислава Віталіївна ЛИФАР

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу,
Запорізький національний технічний університет,
вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя, 69063, Україна,
E-mail: vlyfar@mail.ru
Телефон: +3806127698579

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ
ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

Лифар, В. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії використання транзитного потенціалу регіону [Текст] / Владислава Віталіївна Лифар // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 1. – С. 86-93. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. В умовах ринкових відносин транзитний потенціал займає одне з головних місць серед складових, що визначають ефективне функціонування економіки регіону. Однак для реалізації транзитного потенціалу потрібна чітка маркетингова стратегія, розроблена з урахуванням ситуації, що склалася на ринку транзитних перевезень, техніко-економічного стану і можливостей транспортної системи регіону щодо надання транзитних послуг. На сьогодні на рівні виконавчої гілки влади відсутня стратегія ефективного використання транзитного потенціалу регіону. Додатково ускладнюється визначення відповідної стратегії через значне розмаїття видів стратегій та відсутність методики їх вибору.

Мета. Обґрунтування положень щодо вибору стратегії використання транзитного потенціалу регіону на основі матричного підходу Томпсона-Стрікленда та факторного аналізу стратегій Х. Вільдемана.

Метод (методологія). У статті використано порівняльний аналіз, метод наукового узагальнення, групування статистичних даних, графічні та табличні методи представлення результатів, матричну модель вибору стратегії Томпсона-Стрікленда, факторний аналіз стратегій Х. Вільдемана.

Результати. Із використанням матриці вибору стратегії А. А. Томпсона та А. Д. Стрікленда, залежно від динаміки зростання ринку транзитних перевезень (послуг) і конкурентної позиції транспортного комплексу регіону, обрано територіальну стратегію використання транзитного потенціалу регіону. Для цього проаналізовано ринок транзитних перевезень у світі за останні роки, який показав зростання їх обсягів. Конкурентну позицію транспортного комплексу Запорізького регіону визначено як слабку. Тому увагу сконцентровано на стратегії горизонтальної прогресивної інтеграції, яка в якості нових ринків передбачає нові географічні регіони. Для вибору конкурентної галузевої стратегії використання транзитного потенціалу регіону використано адаптовану до об'єкта дослідження тест-таблицю Х. Вільдемана, яка дозволила найбільш прийнятною галузевою стратегією обрати диференціацію.

Таким чином, визначена регіональна маркетингова стратегія використання транзитного потенціалу регіону інтерпретується як територіально-галузева стратегія і доповнюється допоміжними (забезпечувальними) програмами. Запропоновано також об'єднання ринків транзитних послуг Запорізької і Дніпропетровської областей для реалізації сумісних проектів розвитку територій, для отримання позитивного синергійного ефекту.

Ключові слова: стратегія; транзитний потенціал; транспортний комплекс; транзитні перевезення; вантажопотік; конкурентна перевага.

Владислава Витальевна ЛИФАР

**ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА**

Аннотация

Введение. В условиях рыночных отношений транзитный потенциал занимает одно из главных мест среди составляющих, которые определяют эффективное функционирование экономики региона. Однако для реализации транзитного потенциала нужна четкая маркетинговая стратегия, разработанная с

© Владислава Віталіївна Лифар, 2014

учетом ситуации, которая сложилась на рынке транзитных перевозок, технико-экономического состояния и возможностей транспортной системы региона относительно предоставления транзитных услуг. На сегодня на уровне исполнительной ветки власти отсутствует стратегия эффективного использования транзитного потенциала региона. Дополнительно усложняется определение соответствующей стратегии из-за значительного разнообразия их видов и отсутствие методики их выбора.

Цель. Обоснование положений относительно выбора стратегии использования транзитного потенциала региона на основе матричного подхода Томпсона-Стрикленда и факторного анализа стратегий Х. Вильдемана.

Метод (методология). В статье использованы сравнительный анализ, метод научного обобщения, группирования статистических данных, графические и табличные методы представления результатов, матричная модель выбора стратегии Томпсона-Стрикленда, факторный анализ стратегий Х. Вильдемана.

Результаты. С использованием матрицы выбора стратегии А. А. Томпсона и А. Д. Стрикленда, в зависимости от динамики роста рынка транзитных перевозок (услуг) и конкурентной позиции транспортного комплекса региона, избрана территориальная стратегия использования транзитного потенциала региона. Для этого проанализирован рынок транзитных перевозок в мире за последние годы, который показал рост их объемов. Поэтому внимание сконцентрировано на стратегии горизонтальной прогрессивной интеграции, которая в качестве новых рынков предусматривает новые географические регионы. Для выбора конкурентной отраслевой стратегии использования транзитного потенциала региона использована адаптированная к объекту исследования тест-таблица Х. Вильдемана, которая позволила наиболее приемлемой отраслевой стратегией избрать дифференциацию

Таким образом, определенная региональная маркетинговая стратегия использования транзитного потенциала региона интерпретируется как территориально-отраслевая стратегия и дополняется вспомогательными (обеспечительными) программами. Предложено также объединение рынков транзитных услуг Запорожской и Днепропетровской областей для реализации совместимых проектов развития территорий, для получения позитивного синергетического эффекта.

Ключевые слова: стратегия; транзитный потенциал; транспортный комплекс; транзитные перевозки; грузопоток; конкурентное преимущество.

Vladyslava Vitaliivna LYFAR

Doctor of Economic Sciences,
Head of Department of Marketing,
Zaporizhzhya National Technical University,
Zhukovsky str., 64 Zaporizhzhia, 69063, Ukraine,
E-mail: vlyfar@mail.ru
Phone: +3806127698579

SUBSTANTIATION OF MARKETING STRATEGY CHOICE OF REGION TRANSIT POTENTIAL USE

Abstract

Introduction. In the conditions of market relations the transit potential occupies one of the main places among constituents which determine the effective functioning of region economy. However for the realization of region transit potential it is needed the clear marketing strategy, that worked out taking into account a situation, which was folded at the market of transit transportations, technical and economic state and possibilities of region transport system to render the transit services. Nowadays at the level of power executive branch the strategy of the effective use of region transit potential is absent. Additionally the determination of corresponding strategy becomes complicated through the considerable variety of strategy types and absence of strategy choice methodology.

Purpose. The substantiation of the use of region transit potential strategy on the basis of Thompson-Strickland matrix approach and factor analysis of H. Wildeman strategies has been made.

Method (methodology). In the article comparative analysis, method of scientific generalization, grouping of statistical data, graphic and tabular methods of presentation of results, matrix model of Thompson-Strickland strategy choice, factor analysis of H. Wildeman strategies are used.

Results. Using the matrix of A. Thompson and A. Strickland strategy choice depending on the dynamics of height of transit transportations (services) market and competition position of region transport complex, territorial strategy of the region transit potential use is selected. For this purpose the market of transit transportations in the world for the last few years is analyzed, which showed the increase of transportations volumes. The competition position of

transport complex of the Zaporizhzhya region is determined as "weak" one. Therefore the stress is on the strategy of horizontal progressive integration, which foresees new markets as the new geographical regions. For the choice of the competitive branch strategy of the region transit potential use the test-table of H.Wildeman allowing the choice of differentiation strategy as the most acceptable branch strategy adapted to the object of research is used. Thus, the determined regional marketing strategy of the region transit potential use is interpreted as territorial-branch strategy and complemented by the accessory (ensuring) programs. The association of transit service markets of Zaporizhzhya and Dnipropetrovsk areas is also offered for realization of compatible projects of territory development, to reach positive synergic effect.

Keywords: *strategy; transit potential; transport complex; transit transportations; traffic of goods; competitive edge.*

JEL classification: L10, M31

Вступ

В умовах кризових явищ та нестабільності розвитку економіки, погіршення макроекономічних показників та відчутного зниження рівня життя населення особливого значення набувають питання посилення конкурентоспроможності галузей, пріоритетних для розвитку держави та регіонів. Однією з таких галузей є транспортний комплекс. Зокрема на особливу увагу заслуговує транзитний потенціал транспортної системи, який займає одне з головних місць серед складових, що визначають ефективне функціонування економіки регіону. Якісне транспортне обслуговування транзитних перевезень є однією з обов'язкових умов інтеграції економіки регіону у світове господарство та подальшого розвитку транспортної інфраструктури. Однак для реалізації транзитного потенціалу регіону потрібна чітка маркетингова стратегія, розроблена з урахуванням ситуації, що склалася на ринку транзитних перевезень, техніко-економічного стану і можливостей транспортної системи регіону щодо надання транзитних послуг. Сьогодні на рівні виконавчої гілки влади відсутня стратегія ефективного використання транзитного потенціалу регіону (ТПР). Додатково ускладнюється визначення відповідної стратегії через значне розмаїття видів стратегій та відсутність методики вибору стратегії.

Теоретичним підґрунтям дослідження стратегій є праці відомих зарубіжних науковців, серед яких М. Портер [1], Ф. Котлер [2], А. Томпсон, А. Стрікленд [3] та інші. Проблеми розвитку транспорту, транспортних систем, транзитного потенціалу розкрито в працях М. Макаренко [4], Д. Прейгер [5], О. Мініна [6]. Але частина питань залишилися поза увагою дослідників, зокрема положення щодо визначення виду стратегії ефективного використання транзитного потенціалу на рівні регіону. Тому ці напрацювання особливо актуальні в масштабі конкретного регіону.

Мета статті

Метою статті є обґрунтування положень щодо вибору стратегії використання транзитного потенціалу регіону на основі матричного підходу Томпсона-Стрікленда та факторного аналізу стратегій Х.Вільдемана.

Виклад основного матеріалу дослідження

За критерієм географічної детермінованості стратегія маркетингу може бути національною, регіональною, багатонаціональною і глобальною. Оскільки дослідження стосується транзитного потенціалу регіону, то й обґрунтовується вибір саме регіональної маркетингової стратегії. У сучасній регіоналістиці розрізняють стратегії використання потенціалу територій, запозичені й адаптовані із стратегічного менеджменту: регіональні стратегії розвитку, що спрямовані на розвиток території, а також конкурентні стратегії, спрямовані на галузеву чи міжгалузеву господарську спеціалізацію території. З огляду на це, особливості розробки регіональної стратегії використання ТПР полягають у специфіці розробки і реалізації територіальної та галузевої стратегій. Однак вибір стратегії потрібно обґрунтувати, аналізуючи різновиди стратегій (табл. 1) та використовуючи певні методичні підходи.

Вибір стратегії здійснюється з урахуванням результатів SWOT-аналізу області з позицій використання ТПР, діагностики транспортного комплексу регіону, оцінки факторів формування ТПР, обґрунтованих стратегічних цілей. Цілі відносяться до одного з ключових факторів вибору стратегії і мають прямий взаємозв'язок з вибором стратегії, оскільки в них відображено те, до чого прагне регіон.

Значну роль відіграють інтереси учасників, ставлення органів влади і фінансування проектів. При обмежених фінансових можливостях регіону необхідно продумати шляхи залучення приватного капіталу, тобто інвестиційну складову майбутніх проектів. Кадровий потенціал також може стати обмежувальним фактором при виборі стратегії. У новій стратегії потрібно врахувати зобов'язання попередніх регіональних стратегій, заплановані проекти транспортних підприємств, які можуть гармонійно вписатися в процес реалізації нової стратегії.

Суттєвий вплив на розробку стратегії здійснює ступінь залежності від зовнішнього середовища. Поступове розкриття змісту транзитного потенціалу регіону у попередніх наших дослідженнях довело, що його формування та реалізація мають високий ступінь залежності від зовнішнього середовища. Однак визначальну роль грає стан транспортної галузі. Використовуючи запропоновану А. А. Томпсоном та А. Д. Стріклендом матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку транзитних перевезень (послуг) і конкурентної позиції транспортного комплексу регіону, можна зробити вибір територіальної стратегії використання транзитного потенціалу регіону.

Таблиця 1. Класифікація стратегій

Автор	Тип стратегії	Різновиди стратегій
М. Портер [1]	стратегії конкуренції	стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування
Ф.Котлер [2]	конкурентні стратегії	стратегії лідера, претендентів на лідера, прямуючих за лідером, спеціаліста
А.Томпсон, А. Стрікленд [3]	стратегії розвитку	стратегії інтеграції, співробітництва, злиття та поглинання, дезінтеграції і аутсорсингу
О. Віханський [7]	стратегії розвитку бізнесу	стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення
Р. Дафт [8]	стратегії організаційних рівнів	стратегії корпоративного рівня, бізнес-одиниць, функціонального рівня
І. Дроздов [9]	стратегії розвитку організації	стратегії локальних змін, модульних змін, системних змін
І. Ансофф [10]	стратегії росту	стратегії проникнення (інтенсивного зростання), розвитку ринку (інтеграційного зростання), розвитку товару (розробки нових продуктів), диверсифікації

Обсяги транзитних перевезень насамперед залежать від обсягів міжнародних транзитних вантажопотоків, які потенційно можуть пройти територією регіону. Більшість з цих потоків репрезентована обсягами TEU. Тому оцінити динаміку зростання транзитних перевезень доцільно на підставі аналізу динаміки розвитку контейнерного ринку (табл. 2) та обсягів транспортних послуг у світі (рис. 1, 2).

Таблиця 2. Динаміка зміни контейнерного термінального бізнесу, тис. TEUs

Показник	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Обсяги переробки TEU в портах України [11]	589,8	729,4	1067,0	1253,9	516,8	659,5	705,0	724,5	н/д
Обсяги контейнерного флоту у світі [12]	20045	21258	23806	26751	26356	н/д	н/д	32900	34500
Обсяги переробки TEU у світі (20 найбільших контейнерних портів) [11]	127950	140693	157576	246500	220800	254400	274800	286970	н/д

За оцінками міжнародних експертів, за останні 10 років контейнерний ринок демонстрував у середньому зростання у розмірі 8 % на рік [13]. Дані табл. 2 свідчать про відповідне зростання обсягів переробки TEU у світі і потребу українських портів у будівництві контейнерних терміналів для залучення та переробки транзитних вантажопотоків.

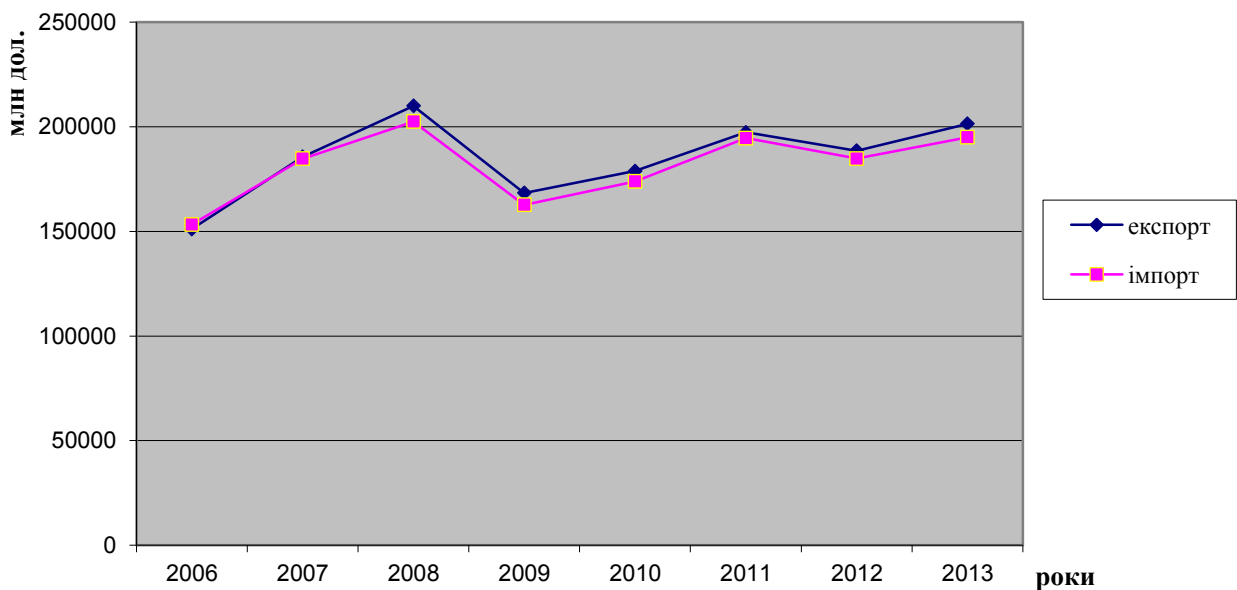


Рис. 1. Обсяги транспортних послуг (дані по країнах ЄС), млн дол. США [14]

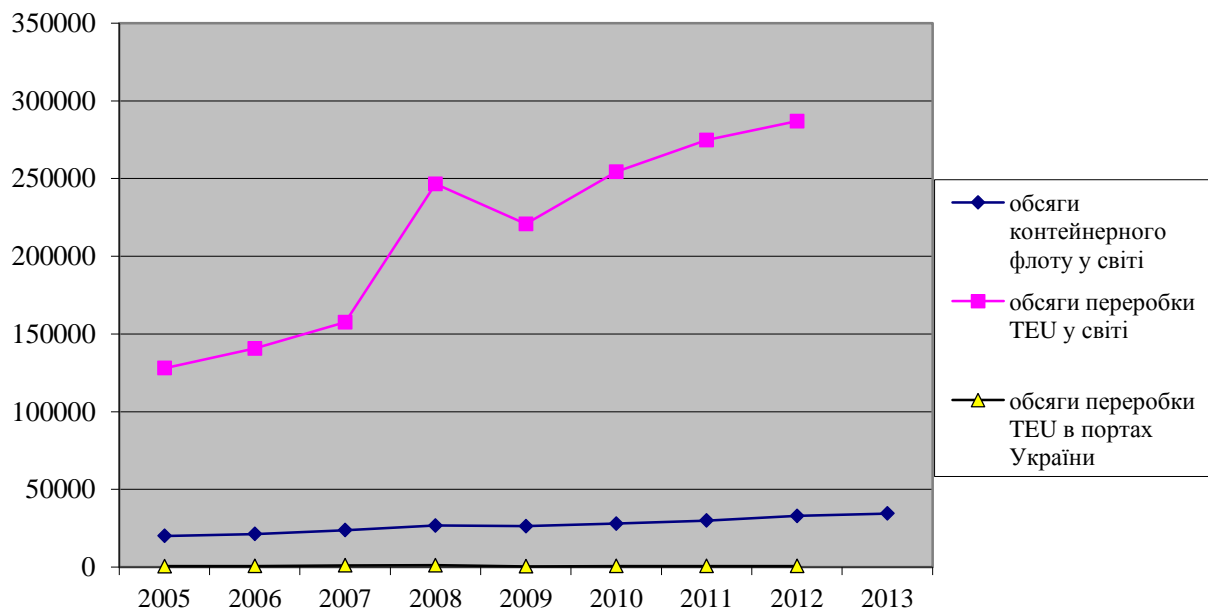


Рис. 2. Динаміка зміни контейнерного термінального бізнесу, тис. TEUs

Аналіз даних рис.1, 2 свідчить про постійне динамічне зростання ринку транзитних перевезень у світі. Тому потенційно регіон може розраховувати на збільшення обсягів транзитних перевезень при реалізації відповідної стратегії ефективного використання ТПР.

Відносно другої компоненти матриці – конкурентної позиції транспортного комплексу регіону, то її визначено як «слабку» через цілу низку проблем, з'ясованих у результаті діагностики транспортного комплексу. Таким чином, виходимо на II квадрант стратегій матриці. З урахуванням специфіки дослідження ТПР представлені у II квадранті стратегії переконують сконцентрувати увагу на стратегії інтеграції, зокрема на горизонтальній прогресивній інтеграції, яка в якості нових ринків передбачає нові географічні регіони.

Логіка дослідження приводить до висновку про необхідність використання транзитного потенціалу в межах не тільки Запорізької області, а й Дніпропетровської. Запорізька та Дніпропетровська області входять до складу Придніпровського економічного району згідно з економічним районуванням держави, запропонованим Ф. Д. Заставним [15], С. І. Дорогунцовим та А. Н. Федорищевою [16]. Крім того, за результатами оцінки ТПР, проведеної нами, Дніпропетровська область зайняла перше місце, що

доводить її перспективність та вигідність з точки зору інтеграції. Тому територіальна стратегія використання ТПР становитиме собою стратегію інтеграції ринків транзитних послуг Запорізької і Дніпропетровської областей для реалізації сумісних проєктів розвитку територій, для отримання позитивного синергійного ефекту.

У будь-якому разі кожна стратегія веде до реалізації певного сценарного розвитку подій і визначається комплексом дій для досягнення поставлених цілей. При цьому невдалий набір дій може привести до конфлікту із сформульованими цілями й до небажаного сценарію розвитку подій.

Для вибору конкурентної галузевої стратегії використання ТПР можна взяти за основу тест-таблицю Х. Вільдемана [17], скоригувавши цей методичний підхід на об'єкт дослідження (табл. 3). Для визначення ситуаційних характеристик факторів конкурентоздатності використано результати діагностики транспортного комплексу регіону і зроблено вибір найбільш прийнятної стратегії за кожним фактором.

Таблиця 3. Вибір галузевої стратегії ефективного використання ТПР

ФАКТОРИ		Ситуаційна характеристика фактора	Найбільш прийнятна стратегія
Особливості регіонального ринку транзитних послуг	Широта асортименту транспортних послуг на ринку	середня	Фокусування
	Розмір ринку за обсягами перевезень	середній	Диференціація
	Темп зростання ринку	низький	Лідерство за витратами
	Ступінь сумісного використання видів транспорту	низька	Диференціація
	Попит на логістичні послуги	високий	Диференціація
Значення основних факторів конкурентоздатності ТКР	Витрати	високі	Диференціація або фокусування
	Сервіс (супутні послуги)	середня	Диференціація
	Якість транзитних послуг	низька	Лідерство за витратами
	Гнучкість при організації перевезень	низька	Лідерство за витратами
	Використання нововведень	низька	Лідерство за витратами

На основі проведених досліджень та аналізу даних таблиці 3 можна висунути припущення, що найбільш прийнятною галузевою стратегією використання ТПР на теперішній час є стратегія диференціації. Регіон не може використовувати стратегію лідерства за витратами, оскільки високий ступінь зношення основних фондів і рухомого складу у всіх видах транспорту регіону потребує суттєвих витрат. Тому віддано перевагу стратегії, для якої цей фактор не має великого значення. Як видно з таблиці, на сьогодні фактори якості транзитних послуг, гнучкості та використання нововведень мають низьке значення. Однак з використанням територіальної стратегії інтеграції характеристики цих факторів можна значно покращити. Стратегія фокусування взагалі не підходить до використання в економіці регіону, тому що орієнтована на вузький сегмент ринку і є доцільною для окремої транспортної компанії.

Стратегія диференціації спрямована на створення конкурентних переваг товару (транзитної послуги) з урахуванням конкурентних переваг регіону. Диференціація як основа конкурентної переваги полягає у створенні додаткової споживчої цінності транзитних послуг за рахунок використання унікальних можливостей регіону. Природне поєднання різних видів транспорту для здійснення транзитного перевезення на якісно новому рівні дозволить скоротити довготривалість перевезень, здійснювати їх більш раціонально та вчасно. Важливим критерієм є термін доставки завдяки інтермодальним і мультимодальним технологіям та логістичним принципам управління вантажопотоками. Управління окремими видами перевезень в умовах комбінування різних видів транспорту залежить від збалансованої взаємодії видів транспорту та впливає на загальний час транспортування. Для цього потрібне створення механізму регулювання вантажопотоків. Система інтеграції та взаємозамінності між видами транспорту веде до ефективного використання можливостей транспортної системи та створення конкурентних переваг, що поступово приведе до формування конкурентоздатної транзитної системи регіону, тобто досягнення загальної стратегічної мети.

Однак для реалізації територіальної та галузевої стратегій використання ТПР, необхідні допоміжні (забезпечувальні) програми, серед яких запропоновано програму транспортної кластеризації, програму розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, програму формування трудового потенціалу, що й буде предметом наступного дослідження (рис.3).

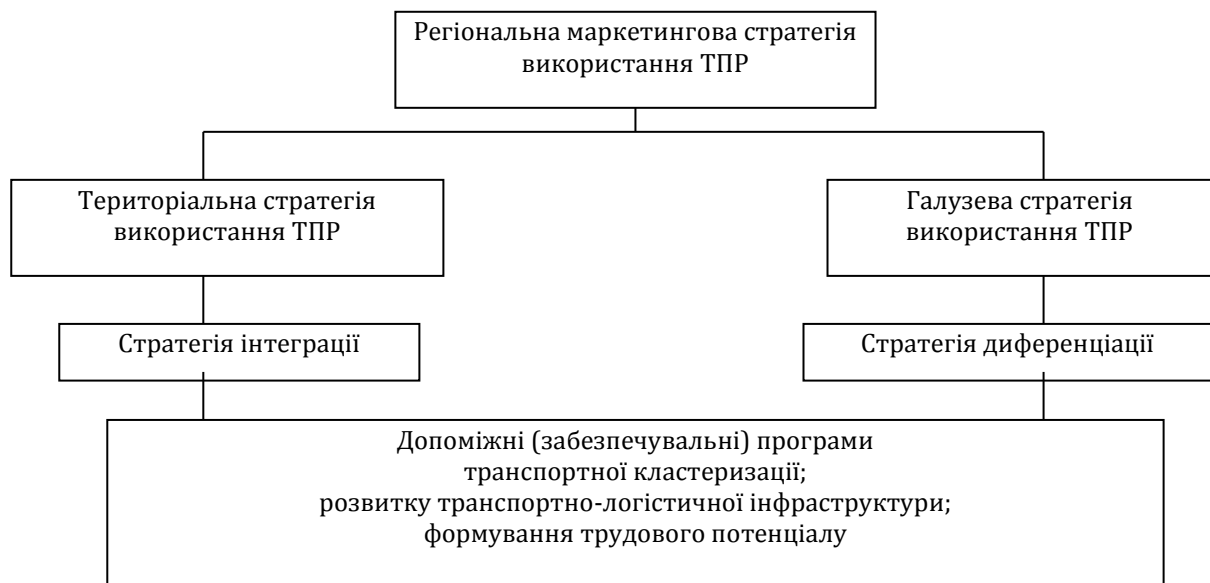


Рис. 3. Формування регіональної маркетингової стратегії використання транзитного потенціалу регіону

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, проведене дослідження дозволило визначити регіональну маркетингову стратегію використання ТПР як територіально-галузеву стратегію, причому найбільш прийнятною галузевою стратегією обрано стратегію диференціації, а у якості територіальної – стратегію інтеграції. Доцільним є об'єднання ринків транзитних послуг Запорізької і Дніпропетровської областей для реалізації сумісних проектів розвитку територій, для отримання позитивного синергійного ефекту. Запропоновані допоміжні (забезпечувальні) програми для реалізації територіальної та галузевої стратегій використання ТПР, серед яких програма транспортної кластеризації, програма розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, програма формування трудового потенціалу, будуть предметом подальшого дослідження.

Список літератури

1. Портер, М. Э. Конкуренция [Текст] / М. Э. Портер. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
4. Макаренко, М. Транспортний сектор економіки України: тенденції та проблеми розвитку [Текст] / М. Макаренко, М. Цветов // Економіст. – 2007. – №6. – С.24-27.
5. Прейгер, Д. Реализация транзитного потенциала Украины как фактор укрепления экономических связей между Европой и Азией [Текст] / Д. Прейгер, Я. Жалило, О. Собкевич // Економіка України. – Киев: ДГВП «Зовнішньоторгвидав України». – 2012. – №4 (597). – С.47-59.
6. Мініна, О. В. Особливості реалізації транзитного потенціалу України на сучасному етапі [Текст] / О. В. Мініна // Український соціум. – 2010. – № 4 (35). – С. 155-166.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О. С. Виханский; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
8. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
9. Дроздов, И. Н. Управление развитием организации [Текст]: учеб. пособие / И. Н. Дроздов. – Владивосток: ПИПП ККГС, 2001. – 110 с.
10. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
11. The World Bank Data. Container Port Traffic [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU>.

12. *Change in World Container Fleet for Period 2005-2012* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/containers/global-container-fleet>.
13. *World Shipping Council. Container Supply Review* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.worldshipping.org/public-statements/2011_Container_Supply_Review_Final.pdf.
14. *World Trade Organization. Time Series on International Trade. Transport services (2006-2013)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDDBStatProgramReporter.aspx?Langage=E>.
15. Заставний, Ф. Д. Совершенствование территориальной организации производительных сил: теория, методы, практика [Текст] / Ф. Д. Заставный. – Л.: Наука, 1986. – 139 с.
16. Дорогунцов, С. И. Устойчивость развития эколого-экономического потенциала Украины и ее регионов / С. И. Дорогунцов, А. Н. Федорищева // Экономика Украины. – 1996. – №7. – С. 4-17.
17. *Wildeman, H. Strategische Investitionsplanung fur Neue Technologien in der Produktion. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft* [Електронний ресурс] / Н. Wildeman. – Wiesbaden, 1986. – Режим доступу: <http://e-tidsskrifter.dk/ojs/index.php/ledelseogerhvervsoekonomi/article/view/29697/57307>.

References

1. Porter, M. E. (2000). *Konkurentsia [Competition]*. Moscow: Willyams [in Russian].
2. Kotler, F. (2007). *Osnovy marketinga [The Basis of Marketing]*. Moscow: Willyams [in Russian].
3. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2009). *Strategicheskii menedjment [Strategic Management]*. Moscow: Willyams [in Russian].
4. Makarenko, M., & Tsvetov, M. (2007). *Transportnii sector ekonomiki Ukrainy: tendentsii ta problemy rozvytku [Transport Sector of Economy of Ukraine : Tendencies and Problems of Development]*. *Ekonomist – Economist*, 6, 24-27 [in Ukrainian].
5. Preiger, D., & Zhalilo, Ya., & Sobkevich, O. (2012). *Realizatsiya tranzitnogo potentsiala Ukrainy kak factor ukrepleniya ekonomicheskikh svyazei mezhdru Evropoi i Aziei [Realization of Transit Potential of Ukraine as a Factor of Strengthening of Economic Connections Between Europe and Asia]*. *Ekonomika Ukrainy – The Economy of Ukraine*, 4 (597), 47-59 [in Russian].
6. Minina, O. V. (2010). *Osoblyvosti realizatsii tranzitnogo potentsialu Ukrainy na suchasnomu etapi [The Features of Realization of Transit Potential of Ukraine on the Modern Stage]*. *Ukrainskii sotsium – Ukrainian socium*, 4 (35), 155-166 [in Ukrainian].
7. Vikhanskii, O. S. (1998). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]*. Moscow: Gardarika [in Russian].
8. Daft, R. L. (2000). *Menedjment [Management]*. SPb.: Piter [in Russian].
9. Drozdov, I. N. (2001). *Upravlenie razvitiem organizatsii [Management of Organizational Development]*. Vladivostok: PIPP KKGS [in Russian].
10. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
11. *The World Bank Data. Container Port Traffic. (2014)*. Retrieved May 15, 2014, from : <http://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU> [in English].
12. *Change in World Container Fleet for Period 2005-2012. (2014)*. Retrieved May 15, 2014, from : <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/containers/global-container-fleet> [in English].
13. *World Shipping Council. Container Supply Review. (2014)*. Retrieved May 15, 2014, from : http://www.worldshipping.org/public-statements/2011_Container_Supply_Review_Final.pdf [in English].
14. *World Trade Organization. Time Series on International Trade. Transport services (2006-2013)*. Retrieved from <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDDBStatProgramReporter.aspx?Langage=E> [in English].
15. Zastavnyi, F. D. (1986). *Sovershenstvovanie teritorialnoi organizatsii proizvoditelnyh syl: teoriya, metody, praktyka [Perfection of territorial organization of productive forces : theory, methods, practice]*. – L.: Nauka [in Russian].
16. Doroguntsov, S. I., & Fedorishcheva, A. N. (1996). *Ustoichivost razvitiya ekologo-ekonomicheskogo potentsiala Ukrainy i eyo regionov [Stability of development of ecological and economic potential of Ukraine and her regions]*. *Ekonomika Ukrainy – The Economy of Ukraine*, 7, 4-17 [in Russian].
17. *Wildeman, H. (1986). Strategische Investitionsplanung fur Neue Technologien in der Produktion. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft. Wiesbaden*. Retrieved May 15, 2014, from : <http://e-tidsskrifter.dk/ojs/index.php/ledelseogerhvervsoekonomi/article/view/29697/57307> [in German].

Стаття надійшла до редакції 15.05.2014 р.