

УДК: 338.45:621:005.2:005.332.4
DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-263-268

ГАМОВА О. В.
Запорізький національний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

Конкурентоспроможність підприємств машинобудування є важливим чинником, що визначає можливість підприємства адаптуватися до умов ринкового середовища, раціонального використання внутрішніх резервів. Визначено, що доцільно приділяти особливу увагу питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення її рівня, адже стабільність функціонування, фінансовий стан підприємств впливають на економіку країни. Однією з передумов підвищення конкурентоспроможності підприємств є виробництво якісної продукції, задоволення потреб споживачів, просування продукції на зовнішній ринок. Крім того, машинобудування відіграє важливу роль у прискоренні науково-технічного прогресу, створенні матеріально-технічної бази і тому забезпечення конкурентоспроможності є першочерговим завданням. Встановлено, що на підприємствах машинобудування існує потреба у впровадженні стратегії підвищення конкурентоспроможності. Проведено дослідження теоретичних підходів до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства». Визначено види стратегій підвищення конкурентоспроможності та розглянуто особливості їх застосування. З'ясовано, що використання стратегії підвищення конкурентоспроможності матиме позитивний вплив на прибутковість діяльності, систему управління, забезпечить конкурентостійкість, ефективність функціонування в довгостроковій перспективі, досягнення бажаних результатів. Обґрунтовано, що задля подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства машинобудування повинні впроваджувати обрану стратегію, розробляти заходи, стратегічні напрямки щодо зміцнення конкурентних позицій, реалізації конкурентних переваг, зростання рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегія підвищення конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

GAMOVA O.
Zaporizhzhia National University

INVESTIGATION OF THE MAIN STRATEGIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AND DETERMINING THEIR FEATURES

The competitiveness of mechanical engineering enterprises is an important factor that determines the ability of an enterprise to adapt to the conditions of the market environment, the rational use of internal reserves. It has been determined that it is advisable to pay special attention to the issues of ensuring the competitiveness of enterprises, improving its level, because stability of functioning, financial condition of enterprises affect the economy of the country. One of the prerequisites for improving the competitiveness of enterprises is the production of quality products, meeting the needs of consumers, promotion of products to the foreign market. In addition, mechanical engineering plays an important role in accelerating scientific and technological progress, creating a material and technical base and therefore ensuring competitiveness is a top priority. It has been established that there is a need for machine-building enterprises to implement a strategy of enhancing competitiveness. Theoretical approaches to the definition of the concept of «competitive strategy of the enterprise» are conducted. Types of competitiveness enhancement strategies are identified and peculiarities of their application are considered. It is found out that the use of competitiveness strategy will have a positive impact on the profitability of the activity, the management system, will provide competitiveness, efficiency of functioning in the long run, achievement of desired results. It is substantiated that in order to further increase the level of competitiveness of the machine-building enterprises should implement the chosen strategy, develop measures, strategic directions for strengthening of competitive positions, realization of competitive advantages, increase of the level of competitiveness.

Keywords: strategy, competitiveness, competitive strategy, competitiveness strategy, competitive advantages.

Постановка проблеми. В умовах загострення конкурентної боротьби, нестабільності ринкового середовища функціонування, змінності внутрішніх факторів на підприємствах машинобудування існує потреба до активізації їх розвитку, покращення фінансового стану та зростання рівня конкурентоспроможності, що можливо шлях застосування відповідних інструментів, механізмів. Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування є використання відповідної стратегії. За умови ефективності застосування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємство матиме змогу зміцнити конкурентні позиції на ринку, завоювати нові ринки збуту, підвищити рівень конкурентної боротьби, використати конкурентні переваги, що позитивно позначиться на показниках фінансово-господарської діяльності. Крім того, стратегія діяльності є важливим елементом планування діяльності підприємств та її значення зростає внаслідок економічних, технологічних, соціальних, конкурентних змін в країні. Підприємства машинобудування стикаються з такими проблемами, як обмеженість ресурсів, поява нового обладнання, технологій, збільшення числа господарських завдань, динамічність ринкового середовища, складність формування стратегії, підвищення вимог до стратегій.

На діяльність підприємств, управління розвитком впливають трансформаційні процеси і для покращення їх функціонування існує потреба у розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності. Успішність виробничо-господарської діяльності підприємств машинобудування, зростання прибутковості, ефективності функціонування є можливим за умови підвищення конкурентоспроможності, що, в свою чергу, також забезпечує використання відповідної стратегії. Тому для підприємств машинобудування доцільним є

використання стратегії підвищення конкурентоспроможності, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, покращувати показники діяльності та підтримувати стійкий фінансовий стан.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, конкурентної стратегії, розробки напрямів покращення конкурентоспроможності, дослідження конкурентних переваг, конкурентного потенціалу займалися такі вчені: Алексєєва Н.І. [1]; Ансофф І. [2]; Божидай І.І. [3]; Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [4]; Дзеніс О.О. [5]; Іванов Ю.Б. [6]; Ковальська Ю.Г. [7]; Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [8]; Портер М.Е. [9]; Саєнко М.Г. [10]; Ступак І.О. [11]; Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [12]; Халімон Т.М. [13]; Хоменко О.І. [14]; Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. [15]; Швець Л.М. [16]; Шевчук Н.В., Смирнов Є.В. [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід відзначити, що підходи вчених до визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності мають свої особливості та відрізняються один від одного і використання стратегій на підприємствах призведе до отримання різних результатів діяльності. На підприємствах машинобудування існує потреба в дослідженні конкурентів, визначенні переваг і недоліків, порівнянні якості товарів, цінової політики, каналів збуту, що є важливим для подальшого використання стратегії. Проте, на сьогоднішній день недостатньо дослідженими залишаються теоретико-методичні основи використання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування, що дозволило б визначити конкурентний потенціал та перспективи розвитку.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні теоретичних підходів до визначення сутності конкурентних стратегій підприємства, виокремлення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливостей їх використання.

Виклад основного матеріалу. Кожне підприємство машинобудування для підвищення конкурентоспроможності повинно аналізувати фактори ринкового та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність функціонування для оцінки діяльності конкурентів, прийняття ефективних рішень та зміцнення конкурентної позиції. Поряд з цим важливе значення має аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на підставі використання відповідних методів, методик оцінки, методичних підходів. Оскільки конкурентоспроможність підприємств впливає на конкурентні позиції держави, існує потреба у дослідженні напрямів розвитку підприємств машинобудування, тобто стратегій підвищення конкурентоспроможності. Дані стратегії дозволять підприємству отримати кошти на вдосконалення виробництва, впровадження технологій, інновацій, сформувати переваги над конкурентами.

Процес підвищення конкурентоспроможності реалізується через формування стратегії. Сутність конкурентної стратегії може бути виражена двозначно: як формулювання цільової установки (стратегія результату) та як визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу) [15].

Підприємство машинобудування має змогу утримувати стійку конкурентну позицію на зовнішньому та внутрішньому ринку за умови раціонального використання своїх ресурсів, зростання попиту на продукцію, рентабельності, платоспроможності, зміцнення позиції на ринку, управління результатами діяльності. В умовах конкурентної боротьби кожне підприємство зацікавлене у визначенні слабких сторін конкурентів, щоб вчасно почати маркетингову атаку. Тому при формуванні конкурентної стратегії слід враховувати сили конкурента, які мають неабиякий вплив на рішення щодо вибору стратегії.

Ефективною конкурентною стратегією можна вважати ту, яка сприяє підвищенню попиту споживачів на товар чи послуги та він є вищим, ніж попит на продукцію конкурентів, зростанню обсягів збуту продукції. В результаті підприємство отримає вигідну конкурентну позицію, а значить і збільшить свої прибутки, які зможе спрямувати на вдосконалення виробництва, впровадження інновацій, покращення системи управління, мотивацію працівників, рекламні заходи та посилення існуючої позиції. Зауважимо, що єдиного визначення щодо поняття «конкурентна стратегія» не існує, проте розглянемо декілька найбільш точних. Так, Ансофф І. дає визначення конкурентній стратегії в такому формулюванні: «стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [2]. Тобто конкурентна стратегія розглянута як метод управління, що дозволяє підприємству досягнути бажаних результатів. Інший автор Саєнко М.Г. дотримувалася думки, що під конкурентною стратегією слід розуміти спосіб отримання конкурентних переваг для кожного підприємства на підставі задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти та жорсткої конкурентної боротьби [10]. Автором зосереджено увагу на тому, що за умови впровадження конкурентної стратегії підприємство отримає конкурентні переваги та зміцнить конкурентні позиції.

Цікавою думкою дотримувалася Божидай І.І., яка під конкурентною стратегією підприємства розглянула динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, що направлений на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, зміцнення конкурентних позицій на ринку, використання конкурентних переваг та передбачає використання внутрішніх можливостей заради досягнення мети підприємства [3]. Відзначимо, що конкурентна стратегія спрямована на забезпечення переваг над конкурентами, використання сильних сторін підприємства, що дозволяє конкурувати в довгостроковому періоді. Група авторів Василенко В.О., Ткаченко Т.І. дотримувалися думки, що конкурентна стратегія підприємства спрямована на реалізацію цілей, досягнення мети на кожному ринку за визначений період часу, що дозволяє успішно здійснювати виробничо-комерційну діяльність з урахуванням можливостей підприємства, ситуації на ринку [4]. Тобто реалізація конкурентної стратегії сприяє покращенню комерційної, виробничої діяльності підприємства.

В роботі Ступак І.О. було відзначено, що конкурентна стратегія підприємства направлена на досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг, а також дозволяє реагувати на зміну чинників ринкового середовища, покращувати роботу підприємства, сприяє зростанню фінансових показників та задоволенню потреб покупців [11]. В даному випадку робиться акцент на тому, що конкурентна стратегія сприяє вдосконаленню роботи підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища. Портер М. дає наступне визначення: «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [9; 19]. Тобто автор дотримувався думки, що в основі конкурентної стратегії закладено зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Іванов Ю. вважає, що конкурентна стратегія – це «ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією з метою досягнення вигідною конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [6; 17]. Цікавої думки дотримувалася Ковальська Ю.Г., яка під конкурентною стратегією підприємства розглядала сукупність взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на підтримку високого рівня конкурентних переваг підприємств [7].

З проведеного аналізу бачимо, що науковці схилиються до думки, що конкурентна стратегія підприємства є довгостроковим планом дій, який розробляється керівництвом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, утримання стійких конкурентних позицій в довгостроковому періоді за умови змінності впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проаналізувавши сутність конкурентної стратегії перейдемо до характеристики видів стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. В дослідженні Дзеніс О.О. виокремлено наступні види стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства: стратегія диференціації (в основі закладено виробництво унікальної продукції, підвищення її привабливості для споживачів, вивчення потреб покупців); стратегія концентрації на ринковій ніші (дослідження вузької ділянки ринку, виробництво продукції, що приваблива лише для покупців визначено ринку, орієнтована на краще обслуговування покупців); стратегія лідерства на основі низьких витрат (базується на зниженні рівня витрат порівняно з конкурентами, постачанні найдешевших товарів, розширенні кола споживачів, але перешкодою є інфляція, проблеми із забезпечення сировиною); стратегія найкращої вартості (базується на поєднанні низьких витрат та високої якості товару для переважання за даними показниками конкурентів); стратегія інновації (направлена на отримання високих прибутків, економічне зростання підприємства та формування конкурентної переваги, що полягає у використанні організаційних, технологічних нововведень); стратегія оперативного реагування (передбачає швидке реагування на потреби ринку, спрямована на задоволення потреб споживачів, дозволяє реалізувати найбільш рентабельні проекти, змінити специфіку виробництва та направлена на отримання прибутку при значних витратах протягом короткострокового періоду); стратегія фокусування (використовується на малих підприємствах та її використання обумовлено браком ресурсів, підвищенням конкурентної боротьби) [5, с. 267–271]. Щоб обрати ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності для підприємства необхідно розглянути класифікацію стратегій. Класифікацію стратегій підприємства зображено в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація стратегій підприємства

Ознаки	Вид стратегії
За напрямом розвитку підприємства (стадіями життєвого циклу)	Стратегія зростання
	Стратегія обмеженого зростання
	Стратегія скорочення
За рівнем управління	Корпоративна (портфельна) стратегія
	Ділова (бізнес-стратегія) стратегія
	Функціональна стратегія
	Операційна (досягнення стратегічної мети) стратегія
За напрямом діяльності	Товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) стратегія
	Ринкова (зумовлює ринкову поведінку) стратегія
За способом досягнення	Стратегія фокусування
	Стратегія диверсифікації
	Стратегія мінімальних витрат
	Стратегія диференціації
За конкурентною позицією в галузі, ринковому сегменті	Стратегія лідера (розширення місткості ринку, захист позицій, розширення ринкової частки)
	Стратегія послідовника (копіювання, адаптація, інтеграція)
	Стратегія претендента на лідерство (фронтальний, фланговий, обхідний наступ)
Залежно від ринкового попиту	Стратегія новачка (підтримання позиції, лідерство в ніші, диференціація)
	Стратегія маркетингу розвитку
	Стратегія стимуляційного маркетингу
	Стратегія конверсійного маркетингу
	Стратегія маркетингу підтримання
За функціональним критерієм	Стратегія ремаркетингу й демаркетингу
	Маркетингова стратегія
	Виробнича стратегія
	Фінансова стратегія
	Організаційна стратегія
За рівнем глобалізації бізнесу	Соціальна стратегія
	Стратегія вузької спеціалізації
	Стратегія диверсифікації

Примітка: складено автором на основі [1; 14]

Серед стратегій конкурентної поведінки виділяють також наступальні і оборонні дії. Саме за рахунок успішних наступальних стратегічних дій досягається і створюється конкурентна перевага. А оборонні дії направлені на захист і збереження. Наступальні стратегії є характерними для підприємств, що мають сильні позиції та прагнуть бути лідерами. Автори Томпсон А.А. та Стрикленд А.Дж. виділяють шість типів наступальної стратегії [12]: дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; упереджуючи удари; дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента.

Оборонні стратегії направлені на захист уже існуючої конкурентної переваги, шляхом зниження ризиків бути атакованими конкурентами. Оборонні дії зводяться до наступних напрямків: здійснювати спроби зриву наступальних дій конкурентів; загрожувати конкурентам, попереджувати що на їх дії будуть відповідні результати; самостійне зниження прибутків, щоб позбутися уваги конкурентів. Також слід відзначити, що авторами Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. виділено такі типи стратегій: віолентна або силова стратегія (характерна для підприємств із масовим виробництвом товарів, спрямована на скорочення витрат та підвищення якості продукції, впровадження наукових досліджень, здійснення рекламних компаній); патієнтна або нішова стратегія (характерна для підприємств із вузькою спеціалізацією, направлена на виробництво унікальних товарів для задоволення потреб обмеженої групи клієнтів, уникнення конкурентної боротьби з великими фірмами); експлерентна або піонерська стратегія (характерним є прийняття ризикових рішень, впровадження нововведень, одержання вигоди, орієнтована на короткостроковий період); комутантна або пристосовницька стратегія (характерним є гнучкість у виробництві товарів, задоволенні потреб покупців, індивідуальний підхід до клієнтів, що формує конкурентні переваги) [8].

Розглянемо більш детально конкурентні стратегії за Портером М.Е., а саме: «лідерство у витратах», «диференціація» та «фокусування» [9; 19]. Підприємства використовують стратегію «лідерство у витратах», коли мають велику частку ринку, вигідні контракти на постачання сировини і застосовують систему жорсткого контролю за витратами. Тобто стратегія полягає в тому, що за досягненням нижчих витрат ніж у конкурентів, можна встановити нижчу ціну та отримати від цього додатковий прибуток. Стратегія «диференціація» застосовується підприємством у разі створення оригінального продукту, що не буде схожий на продукт конкурента, а отже можна встановити вищі ціни і отримати більшу економічну вигоду.

Стратегія «фокусування» обирається, коли підприємство не може конкурувати на всьому ринку і обирає вузький напрям. В цьому випадку необхідно пропонувати і задовольняти споживачів унікальним продуктом в цьому сегменті ринку, щоб триматися на плаву.

Група авторів Кроф Г., Кусумано М. запропонували три основні стратегії: стратегія збільшення обсягів виробництва (направлена на впровадження технологій, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення виробництва, залучення нових покупців та задоволення їх потреб); стратегія копіювання (спрямована на завоювання нових ринків збуту продукції, розширення діяльності, впровадження технологій, виробництво нового товару); стратегія дроблення (використовується за умови наявності на ринку значної кількості схожих товарів, відсутності нових ринків збуту, дозволяє визначити нові ніші для ведення бізнесу) [16; 18]. Слід також відзначити, що у дослідженні Трейсі М., Вірсема Ф. було запропоновано такі види стратегій підприємства: лідерство за товаром (в основі стратегії закладена оригінальність та інновації, передбачається виробництво нових товарів, чітка організація роботи та високий рівень кваліфікації персоналу, скорочення циклів виробництва, швидкість прийняття рішень); виробнича досконалість (ґрунтується на низькій ціні, виробництві якісної продукції, ефективності виробничих процесів, управлінні персоналом, використанні інформаційних систем, технологій, забезпеченні однакового обсягу робіт); близькість до споживача (передбачається налагодження відносин зі споживачами, залучення інвестиційного капіталу, використання інформаційних даних про клієнтів, врахування потреб споживачів, прийняття рішень на підставі роботи з клієнтами) [20].

Таким чином, на підставі проведеного аналізу стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств можемо відзначити, що конкуруючий ринок є різноманітним і кожне підприємство повинно раціонально обирати конкуруючу стратегію задля отримання бажаного результату. Також слід враховувати, що на вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності впливають фактори ринкового середовища, специфіка функціонування підприємства, конкретна ринкова ситуація і тому слід користуватися інформацією для вибору стратегії. Під час вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування слід враховувати наступне: ринкове середовище функціонування; узгодження стратегії підвищення конкурентоспроможності зі стратегією розвитку; умови діяльності підприємств; сферу діяльності; можливості до впровадження стратегії; асортимент продукції; можливість виробництва нового виду продукції; наявність загроз та ризиків; наявність фінансових ресурсів для впровадження програмного та технічного забезпечення; ефективність обробки інформаційних даних про стан підприємства та ринку; достатність ресурсного забезпечення; рівень розвитку підприємства; фінансовий стан; показники фінансово-господарської діяльності. Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільним є впровадження відповідної стратегії, що сприятиме його розвитку.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють відзначити, що на підприємствах машинобудування існує потреба у впровадженні стратегії підвищення конкурентоспроможності, що сприятиме досягненню мети діяльності, зміцненню конкурентних позицій, прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень та при

цьому слід враховувати вплив ринкового середовища, наявні можливості, сильні сторони. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є основою для його подальшого розвитку, нарощування виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій.

Література

1. Алексеева Н.И. Классификация базовых стратегий зростання підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. № 3. С. 71–80.
2. Ансофф И. Стратегическое управление ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
3. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 1(6). С. 2.1–2.8. URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
5. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 266–272. URL : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnoji-antikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>.
6. Іванов Ю.Б. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
7. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20 с.
8. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
11. Ступак І.О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 249–254.
12. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд., Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 928 с.
13. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 117–120.
14. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131–137.
15. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2010. № 1. Т. 1. С. 41–45.
16. Швец Л.М. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 3. С. 113–121.
17. Шевчук Н.В., Смирнов С.В. Конкурентоспроможність підприємств чорної металургії України на основі ресурсних факторів. Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. 2013. № 2. С. 44–49.
18. Krogh G. von, Cusumano. M.A. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, № 2.
19. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
20. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus Books Group, New York, 1995, 224 p.

References

1. Aliexsieieva N.I. Klasyfikatsiia bazovykh stratehii zrostannia pidpriemstva. Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menezhmentu. Serii: Ekonomika i menezhment. 2012. № 3. S. 71–80.
2. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye ; per. s anhl. ; pod red. L.Y. Evenko. Moskva : Ekonomyka, 1989. 303 s.
3. Bozhday I.I. Definitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii iierarkhii stratehii. Traektoria nauky. 2016. T. 2, № 1(6). S. 2.1–2.8. URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>.
4. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. Vyrobnychyi (operatsiinyi) menezhment : navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2003. 532 s.
5. Dzenis O.O. Vdoskonalennia stratehii pidvyshchennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. Vyp. 21. S. 266–272. URL : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnoji-antikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>.
6. Ivanov Yu.B. ta in. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva : monohrafiia / red. Yu.B. Ivanova. Kharkiv : VD «INZhEK», 2006. 383 s.
7. Kovalska Yu.H. Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / Yevropeyskyi un-t finansiv, informatsiynykh system, menezhmentu i biznesu. Kyiv, 2004. 20 s.
8. Kuzmin O.le., Horbal N.I. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : pidruchnyk. Lviv : Kompakt-LV, 2005. 304 s.
9. Porter Maikl E. Stratehiia konkurentsii ; per. z anhl. A. Oliinyk, R. Silskyi. Kyiv : Osnovy, 1997. 390 s.
10. Saienko M.H. Stratehiia pidpriemstva : pidruchnyk. Ternopil : «Ekonomichna dumka», 2006. 390 s.
11. Stupak I.O. Konkurentna stratehiia yak upravlinska katehoriia. Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politehniki, 2010. № 684: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. S. 249–254.
12. Tompson A.A., Stryklend A.Dzh. Stratehicheskyy menezhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza. 12-e yzd., Per. s anhl. Moskva : Vyliams, 2003. 928 s.
13. Khalimon T.M. Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. 2016. Vyp. 10. Ch. 2. S. 117–120.
14. Khomenko O.I. Vidy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva. Upravlinnia rozvytkom. 2015. № 3. S. 131–137.
15. Khrushch N.A., Korpan O.S., Zhelikhovska M.V. Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy. Herald of Khmelnytskyi National University. Khmelnytskyi, 2010. № 1. T. 1. S. 41–45.
16. Shvets L.M. Pidkhody do formuvannia stratehii konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomichni visnyk Donbasu. 2008. № 3. S. 113–121.
17. Shevchuk N.V., Smyrnov Ye.V. Konkurentospromozhnist pidpriemstv chornoj metalurhii Ukrainy na osnovi resursnykh faktoriv. Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNU. 2013. № 2. S. 44–49.
18. Krogh G. von, Cusumano. M.A. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, № 2.
19. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
20. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus Books Group, New York, 1995, 224 p.

Рецензія/Peer review : 28.11.2019

Надрукована/Printed : 08.01.2020
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.