DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.9)

УДК 339.1

*А. С. Завербний,
д. е. н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-7307-536X
І. Д. Чукаєва,
магістр,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-6831-6034*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Zaverbnyi
Doctor of Economic Sciences, Associated Proffesor,
Associated Proffesor of Foreign Trade and Customs Department
Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
I. Chukaieva
Master's Degree in Foreign Trade and Customs
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

FEATURES OF THE STRATEGY AS A MEANS FOR HARMONIOUS DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Для правильної та результативної роботи підприємства, його глобального розвитку та конкурентоспроможності необхідно грамотно та чітко розробляти стратегію підприємства.

У даній роботі було зроблено акцент на тому, що стратегія в бізнесі сьогодні – це інструмент розвитку проти конкурентів. Виділено класичні види стратегій, розглянуті їх основні принципи та характеристики. Проаналізована матриця Ансоффа «продукт – ринок» з метою дослідження портфельних стратегій в організації проаналізовано схему Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка широко використовується на ринку портфельного інвестування. Розглянуто модель стратегій М. Портера: лідерство за витратами, диференціація і фокусування.

Охарактеризовано види глобальних стратегій за такими основними параметрами, як: головне джерело конкурентних переваг, розмір сегмента, асортимент, найбільш слабкі місця.

У даній статті зроблено висновок, що в кожній організації розробляються індивідуальні стратегії, що залежать від різних сфер діяльності, масштабу виробництва, стадії розвитку тощо. Ефективність розробленої та впровадженої стратегії в подальшому своєчасно скореговані залежно від внутрішніх та зовнішніх чинників залежить від менеджменту, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства.

For the correct and effective work of the enterprise, its global development and competitiveness, it is necessary to develop the strategy of the enterprise correctly and accurately. Small and large businesses have diversity environmental factors; however, they differ in their behavior managers when developing the strategy of the organization

This paper will focus on the fact that business strategy today is a tool for development and weapon against competitors. Classic types of strategies are highlighted and their basic principles and characteristics are considered.

The Ansoff «product-market» matrix was analyzed. The Boston Consulting Group (BCG matrix) scheme, widely used in the portfolio investment market, was used to explore portfolio strategies within the organization. As well as, Michael Porter's model of strategies was discussed: cost leadership, differentiation and focus. The article deals with the interpretation of the concept of strategy by military leaders and scientists in the field of strategic management.

All types of global strategies are characterized by such basic parameters as: the main source of competitive advantage, the size of the segment, the range, the weaknesses.

The article deals with the issues of determining the main approaches to formulating and classifying competitive strategies. The classification of the concept based on key characteristics in the definitions of foreign and Ukrainian scientists is proposed. The main classification categories of competitive strategies are analyzed, the "classifiers-leaders" and "classifiers-followers" are selected. The results of the research on the development, implementation and implementation of competitive strategies by companies are presented and the prospects for further research are outlined. This article concludes that each organization develops individual strategies that depend on different areas of activity, scale of production, stage of development and more. How effectively a strategy will be developed, implemented and subsequently timely adjusted, depending on internal and external factors, will depend on the manager responsible for the strategic development of the enterprise.

Ключові слова: *мале підприємництво; стратегія; стратегічний менеджмент; диверсифікація; матриця «продукт-ринок»; портфельні стратегії; стратегії Бостонської консалтингової групи.*

Keywords: *small business; strategy; strategic management; diversification; «product-market» matrix; portfolio strategies; Boston Consulting Group strategies.*

Постановка проблеми: В умовах жорсткої конкуренції найголовніший вплив на ефективність діяльності організації має грамотно розроблена стратегія її гармонійного розвитку, що є підтримкою стабільного економічного зростання і опорою у вирішенні проблемних ситуацій, в чому зацікавлені власники бізнесу.

Основною перевагою стратегічного планування є можливість реалізації попередньо запланованих сценаріїв розвитку підприємства, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємств під час формування цілей. За допомогою стратегічного планування можна передбачити процес розвитку підприємства, здійснити процеси, які допоможуть вийти підприємству на стабільний рівень розвитку, краще підготуватися до майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

В сучасних наукових дослідженнях часто досліджують правильність, доцільність, результативність розроблення стратегії підприємства.

Питання теоретичних і методологічних аспектів формування стратегії підприємств вивчало та досліджувало багато вчених-економістів, таких як: А. Томпсон, М. Портер, І. Ансофф, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мексон, М. Альберт, , Н. Треншов, А. Гапоненко , Г. Кіндрацька, А. Юданов, Л. Довгань, О. Кузьмін, Ф. Хміль та інші.

Дослідженням стратегічного планування займалися В. Стефанишин А. Зуб, Ю. Левицький, Є. Павлова, В. Рульєв , С. Гуткевич, В. Дорофєєв, М. Головінов, О.Кузьмін, Ф. Хміль та ін. Зокрема, В. Я. Стефанишин стверджує, що стратегія та стратегічне планування не може гарантувати успіху, і підприємство, яке створює стратегію та плани, може отримати невдалий досвід через помилки в організації, мотивуванні і контролюванні у компанії [1].

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є проаналізувати підходи до трактування поняття стратегії; виокремити конкурентні переваги та недоліки різних стратегій; охарактеризувати глобальні стратегії.

Основний матеріал: Поняття стратегії відноситься, незважаючи на науковий підхід в її вивченні, більше до області мистецтва, ніж просто науки, тому що немає строго незмінних принципів щодо її формування. Саме тому дане поняття і цікаве як для дослідника, так і для управлінця (фахівця, менеджера), оскільки грамотна побудова (формування) стратегії має на увазі різнобічний, а часто навіть і креативний підхід.

Стратегія в даний час застосовується в дуже різних сферах людської діяльності. Якщо коротко охарактеризувати суть цього поняття в рамках менеджменту (управління), стратегія – це те, що веде підприємство/організацію до успішного гармонійного розвитку в конкурентному середовищі за умов нестабільності зовнішніх змін.

Саме слово «стратегія» (від *stratos* – військо, і *ago* – веду) має грецьке походження і в більшості словників тлумачиться, як мистецтво війни. Перша згадка поняття «стратегія» є в словах одного із зарубіжних європейських воєначальників – військового теоретика і історика, Карла фон Клаузевіца. Йому належать слова: «Війна – невід'ємна частина конкуренції, це спосіб боротьби людських інтересів і вчинків. Найважче – напевно, краще підготувати перемогу; це – непомітна заслуга стратегії, за яку вона рідко отримує похвалу. Саме згадка про поняття «стратегії» в словах відомого європейського теоретика дуже наочно відображають сферу і призначення застосування стратегії – це продумане прагнення до перемоги [2].

При цьому вчені-економісти по різному трактують поняття стратегії, а саме [3, 4]:

- це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципів планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості (К. Андрюс).

- це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Б. Куїн).

- це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон) [4].

У період після Другої світової війни в закордонних організаціях починає впроваджуватися стратегічне управління. Мистецтво стратегічного управління існує з найдавніших часів, і поняття стратегії несе в собі пам'ять про перемоги минулого. Стратегічний управлінський досвід накопичувався століттями і в ХХІ столітті він тільки збільшує своє значення для розвитку систем управління в цілому. Стратегічний менеджмент, як наукова дисципліна існує порівняно недавно. Керуючі інструменти стратегічного менеджменту входили в практику управління організаціями поступово. Потреба в побудові стратегічних планів виникла в зв'язку з розвитком найбільших закордонних організацій, світових міжнародних корпорацій. Засновниками досліджень стратегії в бізнесі були Альфред Чандлер та Ігор Ансофф.

У 60-х-70-х роках ХХ століття в спостереженнях вищенаведених вчених були виведені характеристики основних моделей організаційної поведінки. Було відзначено значний вплив стратегії на розвиток організаційної структури.

А. Чандлер – один із основоположників сучасної історії бізнесу. Його публікації значно вплинули на формування стратегічного управління. Чандлер перший, хто зміг впорядкувати інформацію про формування великого бізнесу і, отже, багато в чому сприяв розвитку на практиці розуміння таких визначень, як «стратегія», «структура організації» і «організаційні здібності».

Одним з перших хто сформулював поняття терміну «стратегія» в менеджменті був саме А. Чандлер в 1962 році: «Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей» [3,5].

Теорія стратегічного управління вперше була всенародно озвучена І. Ансоффом на конгресі в травні 1973 року. Автор дає формулювання, відповідно до якого стратегія – це «набір правил для прийняття рішень, яких компанія дотримується у своїй роботі». Дослідник виділяє принципи для чотирьох видів стратегій [6]:

1. Принципи, що застосовуються при аналізі показників роботи компанії на даний момент і в майбутньому. Якісні критерії аналізу найчастіше називають орієнтиром, а кількісні складові – завданням.

2. Принципи, на яких будуються взаємовідносини підприємства і її зовнішнього середовища, згідно яких виявляється, які типи товарів, методики їх просування буде розвивати стратегія, де і як реалізовувати свою продукцію, як саме бути кращими перед своїми конкурентами. Даний блок правил називається бізнес-стратегією.

3. Принципи, що регулюють відносини і операції в самій компанії, що називаються організаційною концепцією.

4. Принципи, відповідно до яких компанія здійснює свою щоденну роботу, називаються головними оперативними методами.

Рекомендована Ансоффом схема визначення типу стратегії, що застосовується при її створенні, приймає до уваги різновид продукту і ринку (новий або старий). Їх контакт і визначення стратегії, яка зумовлює сукупністю «продукт – ринок», характеризується матрицею «продукт-ринок». Матриця І. Ансоффа зображена в табл. 1[6].

Таблиця 1.

Матриця Ансоффа та її використання за умов гармонійного розвитку

	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару (рекомендована за умов гармонійного розвитку)
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікування (рекомендована за умов гармонійного розвитку)

Джерело: систематизовано на основі [6]

Стратегія диверсифікування вважається одним із найскладніших видів стратегії, яка використовується в найбільших світових підприємствах. Якщо обрана така стратегія, то підприємство направлено на виготовлення схожих товарів, застосовуючи вже наявний технологічний потенціал виробництва. Також при цій стратегії можливе зростання завдяки інтеграції діяльності, де компанія посилює контроль за постачальниками або сама здійснює упаковку і транспортування продукції клієнту.

Для дослідження портфельних стратегій може застосовуватися конфігурація Бостонської консалтингової групи (табл. 2), яка широко використовується на ринку портфельного інвестування [6].

Таблиця 2.

Матриця «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи

Темпи зростання	Низький	Дійні корови	Собаки
	Високий	Зірки	Знаки запитання
		Висока	Низька
		Частка ринку	

Джерело: [5]

На початковому етапі гармонійного розвитку стратегічне управління формувалося в рамках великого бізнесу. Стратегія стала способом дослідження невизначеності зовнішнього середовища. Для реалізації розглянутих класичних стратегій розвитку потрібні значні фінансові ресурси, якими володіють тільки великі підприємства.

Тому, менеджеру сучасного підприємства/організації необхідно при виборі стратегії розвитку в першу чергу орієнтуватися на фінансові можливості підприємства, а потім на інші фактори розвитку. Обсяг фінансових ресурсів, якими володіє підприємство для оновлення і розвитку виробництва, є одним з головних показників, на який потрібно орієнтуватися при формуванні стратегії. Також потрібно сформулювати конкурентні переваги та недоліки у табл. 3 [7].

Таблиця 3.

Види конкурентних переваг та недоліків

Зовнішні конкурентні переваги	Внутрішні конкурентні переваги	Конкурентні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ринкові умови діяльності велика частка ринку швидке реагування на ринкові зміни рівень якості продукції можливість зміни ціни канали та способи поширення інформації про підприємство 	<ul style="list-style-type: none"> низькі витрати високий рівень технологічних та інноваційний дій високий рівень менеджменту високий рівень маркетингу рівень та якість послуг дизайн, упаковка товару рівень якості продукції 	<ul style="list-style-type: none"> велика частка захопленого ринку у конкурентів високі витрати низька якість товарів некваліфікований персонал низька репутація пестача фінансових ресурсів відсутність впливу на ринок

Джерело: систематизовано на основі [7]

На рис. 1 відображено, що для сформованих конкурентних переваг за умов гармонійного розвитку потрібно визначити способи їх досягнення.

Рис. 1. Способи досягнення конкурентних переваг за умов гармонійного розвитку

Джерело: систематизовано на основі [7]

Великим досягненням в концепції стратегічного планування стала праця Майкла Портера "Конкурентні стратегії", видана в 1980 році. Викладені ним загальні стратегії конкуренції багатьма фахівцями в сфері стратегічного планування все ще визнаються найефективнішими засобами для практичної роботи компаній в умовах сьогодення.

Майкл Портер поділив стратегії, на які фірма може орієнтуватися, на три види: лідерство у витратах, диференціювання і концентрація на сегменті. Модель М. Портера відображена на табл. 4.

Таблиця 4.

Сфера конку- рування	Конкурентна перевага	
	Перевага у витратах	Неповторність продукту
	Лідерство у витратах	Диференціювання
Весь ринок		
Сегмент ринку	Концентрування на сегменті	

Джерело: систематизовано на основі [8]

З масштабних стратегій конкуренції можна виділити такі як:

- мінімізування витрат,
- фокусування,
- диференціювання,
- інновацій,
- швидкого (миттєвого) реагування.

Лідерство за витратами, вивчене в теорії М. Портера, можна також віднести до стратегії мінімізування витрат. Стратегія фокусування представляє собою зосередження дій підприємства на підтримання дуже обмеженого ділянки ринку. На перший погляд, фокусування дій підприємства в більш обмеженій області діяльності дозволяє досягти очевидної конкурентної переваги завдяки підвищенню рівня спеціалізації. І в той же час, більш обмежена область діяльності підприємства дозволить досягти необхідного рівня реалізації товарів.

У протиставлення стратегії фокусування є стратегія диференціації, вивчена в теорії Портера, має на увазі виготовлення більш різноманітного асортименту товарів або збільшення числа послуг, що надаються при підтримці їх єдиного функціонального призначення. Стратегія диференціації передбачає більш повне задоволення попиту споживачів і підвищення їх чисельності шляхом збільшення асортименту пропонованих товарів або послуг.

Значний ступінь конкуренції передбачає те, що більш конкурентоспроможний той, хто готовий надати покупцеві більш якісні товари, додаткові функціональні можливості і відмінний рівень сервісу. Це здійснюється шляхом результативно проведеної стратегії інновацій, що полягає в зосередженні дій на модернізацію технологій, обладнання, процесу виготовлення, введення до асортименту продукції якісних нових виробів або послуг за допомогою включення інноваційних концепцій.

Стратегія швидкого реагування це високий ступінь застосування в управлінні підприємством принципу зворотного зв'язку. Мається на увазі швидке пристосування виробництва або сфери послуг до потреб сегменту ринку реалізування, яке займає підприємство. Швидке реагування на зміни ринку надає компаніям, які обрали дану стратегію, першими просувати свої товари або послуги на ринок, що задовольняють нові потреби споживачів.

В умовах жорсткої конкуренції часто виграє той, хто при подібних рівних умовах першим запропонує свою продукцію. Всі вищеперераховані типи стратегій сформовані за основними параметрами в табл. 5.

Таблиця 5.
Характеристика глобальних стратегій

Параметри стратегії	Мінімізування витрат	Фокусування	Диференціювання	Інновації	Швидке реагування
Конкурентні переваги	Низька вартість товару	Пошук у товару унікальних особливостей	Відмінність від товарів-конкурентів	Створення нового товару чи технології	Тимчасовий статус виробника-монополіста
Розмір сегменту	Великий	Великий	Малий, є особливі потреби	Будь-який	Будь-який
Асортимент продуктової лінії	Вузький	Широкий	Немає значення	Немає значення	Немає значення
Слабкі місця	Зміна технології	З'являтимуться товари-імітатори, великі витрати на просування (реклама тощо)	Поява товару – конкурента, зникнення сегменту	Ризик не досягнення цілі	Зникне товар, який буде актуальний для даної стратегії

Джерело: систематизовано на основі [3]

Вітчизняні науковці умовно ділять стратегії на дві групи – функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціювання та фокусування) і розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування) [9, с. 191-192; 10, с. 245].

Також один із відомих вчених-економістів Ф. Котлер поділяв конкурентні стратегії на чотири типи: лідера, челенджера, послідовника та фахівця. Детальніша характеристика відображена у табл. 6 [3].

Таблиця 6.
Характеристика різновидів конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія	Характеристика
Лідера	Стратегія застосовується тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку. Багато галузей очолюють визнані компанії-лідери, які утримують найбільші частки ринку. Такі компанії зазвичай подають приклад конкурентам, змінюючи цінову політику, представляючи нову продукцію, розширюючи канали розподілу і збільшуючи інтенсивність заходів з просування. Лідеру ринку ніколи не можна втрачати пильності, тому що інші компанії намагаються наздогнати та зайняти передові позиції. Тут можливе створення окремих стратегій лідерів ринку.
Челенджера	В погоні за збільшенням своєї частки на ринку новачки можуть атакувати лідерів та інших конкурентів, як і сильніших, так і слабших. Стратегічною метою більшості претендентів на лідерство є збільшення своєї частки на ринку. Такі підприємства можна назвати агресорами.
Послідовника	Це стратегія копіювання продукту і вона є не менш ефективною, ніж стратегія інноваційних товарів. Компанія-інноватор витрачає дуже багато коштів на розробку нового товару, його просування та інформування ринку. Тому, економія на дослідженнях і розробках, на комунікаціях зі споживачами дозволяє отримувати досить високі прибутки. Багато компаній вважають за краще слідувати за лідером, а не змагатися з ним. Послідовники, як правило, не хочуть переманювати чужих клієнтів, і, навпаки, пропонують покупцям стандартні умови, звичайно скопійовані у лідера.
Фахівця (нішера)	Альтернативою є лідерство на маленькому ринку або в ніші. Дрібні підприємства зазвичай уникають конкурентної боротьби з більш великими підприємствами і прагнуть зайняти ринки, малоцікаві або зовсім не цікаві більш великим підприємствам. Компанії, що займають малу частку ринку в рамках невеликих ніш, можуть бути високоприбутковими. В кінцевому підсумку підприємство - нішер настільки добре дізнається потреби цільових споживачів, що може задовольнити їх краще від будь-яких інших компаній. Високий коефіцієнт прибутковості нішера протиставляється великим оборотам оптових постачальників. Ключовий момент - вузька спеціалізація. Нішерам потрібно створювати ніші, розширювати їх.

Джерело: систематизовано на основі [4]

Таким чином, інтерес дослідників до вивчення стратегій підприємств є високим. Тому було виділено основні класифікації стратегій. Завдання підприємства (організації) полягає у підборі вірної стратегії. Від того, наскільки ефективно буде розроблена і впроваджена, і надалі своєчасно скоригована стратегія підприємства, буде залежати успіх компанії [8].

Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що найефективніша стратегія – це стратегія швидкого реагування, оскільки ця стратегія підходить найбільшій кількості підприємств. Також було сформовано та структуризовано стратегії підприємства, спрямовані на досягнення цілей розвитку. З метою запобігання або мінімізування небезпечних подій потрібно провести прогнозування, оцінку, ідентифікування і класифікування ризиків, щоб мати можливість скорегувати стратегію і вийти з ситуації, що склалася з найменшими втратами. Запорукою успіху, прибутковості, процвітання підприємства та уникнення кризових станів є правильно сформована конкурентоспроможна стратегія, а також її подальше ефективне реалізування.

Список використаних джерел.

1. Стефанишин В. Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах [Електронний ресурс] / В. Я. Стефанишин. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://ela.kpi.ua:8080/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf>.
2. Клаузевиц К. О войне [Електронний ресурс] / Клаузевиц К. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.koob.ru/clausewitz>.
3. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру / под редакцией Ф.Котлера, Р.Бергера, Н.Бикхоффа - М., Альпина Паблишер, 2017, - 143 с.
4. Поняття стратегії та її класифікація [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi_klasifikatsiya
5. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) Навчальний посібник – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. – 96 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф - М.: Изд. «Экономика», 1989- 145с.
7. Формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1311&T=05&lng=1&st=0.
8. Тюха І. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства [Електронний ресурс] / І. Тюха. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.com.
9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
10. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.

References.

1. Stefanyshyn, V. Y. (2012), “Basic principles of strategic marketing planning business”, available at: <http://ela.kpi.ua:8080/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf> (Accessed 20 Feb. 2020)
2. Klauzevic, K. (2000), “On war”, available at: <http://www.koob.ru/clausewitz> (Accessed 20 Feb. 2020)
3. Kotler, F. Berger, R. and Bikkhoff, N. (2017), Strategicheskij menedzhment po Kotleru [Strategic Management for Kotlerff], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
4. Morhulets', O.B. (2012), “The concept of strategy and its classification”, available at: https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi_klasifikatsiya (Accessed 20 Feb. 2020)
5. Kuzmin, O.Y. and Horbal, N.I. (2004), Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva (orhanizatsii) [Management of international competitiveness of the enterprise (organization)] , Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.
6. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management], Ekonomika, , Moscow, Russia.
7. Khmelnsky National University (2016), “Formation of competitive advantages of the enterprise”, available at: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1311&T=05&lng=1&st=0 (Accessed 20 Feb. 2020)
8. Tiukha, I. (2013), “Development strategy in the enterprise strategy system”, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.com.
9. Rul'ev, V.A. and Gutkevich, S.O. (2011), Menedzhment [Management], Centr uchbovoi literaturi, Kharkiv, Ukraine.
10. Dorofeev, V.D. (2008), Menedzhment [Management], INFRA-M, Moscow, Russia

Стаття надійшла до редакції 20.02.2020 р.