

ШВЕЦЬ

Юлія Олександрівна  
yuliashvets@ukr.net

УДК 658:005.332.4

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ  
СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩАTHE ESSENCE AND FEATURES OF THE COMPETITIVE STRATEGY  
FORMATION OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE STRATEGY IN THE  
CONDITIONS OF THE MARKET ENVIRONMENTAL MOBILITYк.е.н., ст. викладач,  
Запорізький національний  
університет

У статті обґрунтовано сутність поняття конкурентної стратегії підприємства, сформовано власне визначення даного поняття. Проаналізовано основні принципи, функції, інструменти формування конкурентної стратегії. Виявлено основні підходи до розроблення конкурентної стратегії підприємства, реалізація яких дозволить забезпечити його конкурентоспроможність та ефективність функціонування за сучасних умов господарювання. Виходячи з розглянутих підходів, виокремлено основні етапи реалізації конкурентної стратегії підприємства. Визначено фактори, що впливають на розробку і реалізацію конкурентної стратегії підприємства. Проаналізовано показники конкурентоспроможності промислового підприємства та сформовано основні засади розвитку конкурентної стратегії підприємства.

\* \* \*

В статье обоснована сущность понятия конкурентной стратегии предприятия, сформировано собственное определение данного понятия. Проанализированы основные принципы, функции, инструменты формирования конкурентной стратегии. Выявлено основные подходы к разработке конкурентной стратегии предприятия, реализация которых позволит обеспечить его конкурентоспособность и эффективность функционирования в современных условиях хозяйствования. Исходя из рассмотренных подходов, выделены основные этапы реализации конкурентной стратегии предприятия. Определены факторы, влияющие на разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия. Проанализированы показатели конкурентоспособности промышленного предприятия и сформированы основные принципы развития конкурентной стратегии предприятия.

\* \* \*

**Introduction.** Competitive strategy is a prerequisite for strengthening competitive positions and gaining competitive advantages in each direction of the industrial enterprise. The development of a competitive strategy is to determine how an enterprise will compete, what the goals should be, what tools and actions will be needed to achieve these goals. Formation and implementation of a competitive strategy at an industrial enterprise is appropriate, as it will create conditions for the exit from the crisis situation, improvement of performance indicators, strengthening of positions on the markets of products.

**Purpose.** Analysis of the approaches of scientists to the interpretation of the essence of the concept of competitive strategy, the study of the stages of development and implementation of the company's competitive strategy, the definition of factors affecting the development and implementation of a competitive strategy of the enterprise, research competitiveness indicators of the industrial enterprise.

**Results.** The article is formed by the actual definition of the concept of a competitive strategy of the enterprise. The basic principles, functions, tools of forming a competitive strategy are analyzed. The main stages of implementation of the competitive strategy of the enterprise are outlined. The factors influencing the development and implementation of the competitive strategy of the enterprise are determined. The indicators of competitiveness of the industrial enterprise are analyzed and the basic principles of development of the competitive strategy of the enterprise are formed.

**Conclusion.** In the conditions of the variability of the external and internal environment, bankruptcy of a significant proportion of industrial enterprises, increasing competition, the formation and implementation of a competitive strategy is an important place in the management of the enterprise. Analyzed theoretical principles, features of the formation of competitive strategy, identified factors of influence on the development of a competitive strategy will ensure the effectiveness and clarity of the development of this strategy of the industrial enterprise. The introduction of the foundations of the development of a competitive strategy at the enterprise will strengthen the competitive position not only in the regional and national markets, but also in the global, as well as improve economic development.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, промислове підприємство, конкурентоспроможність, етапи реалізації стратегії, стратегія підприємства, формування стратегії.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, промышленное предприятие, конкурентоспособность, этапы реализации стратегии, стратегия предприятия, формирование стратегии.

**Keywords:** competitive strategy, industrial enterprise, competitiveness, stages of strategy implementation, enterprise strategy, strategy formation

## ВСТУП

Важливим інструментом управління конкурентним потенціалом є формування конкурентної стратегії підприємства. Успішне функціонування та розви-

ток підприємств у ринкових умовах господарювання потребує особливого підходу до формування його конкурентної стратегії. Правильно вибрана стратегія дозволяє ефективно реалізувати конкурентний потенціал підприємства. За сучасних умов господарюван-

ня, що характеризуються наростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг, на підприємствах загострюються проблеми, пов'язані із формуванням ефективних конкурентних стратегій. Успішна реалізація конкурентної стратегії на підприємстві дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно долати загрози, розробляти заходи виходу із кризового стану. Тому дослідження ефективного механізму формування конкурентної стратегії дозволить забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді.

На сьогоднішній день дослідження процесу розробки конкурентної стратегії підприємства займалися такі вчені, як: Квасницька Р.С. [1], Бельтюков Є.А. [2], Дубінін В.В. [3], Лузинська К.А. [4], Смуглякова В.С. [5], Ротанов Г.М. [6], Божидай І.І. [7], Цимбаліс О.В. [8], Лепейко Т.І. [9], Гринишин Г.М. [10], Колісниченко С.В. [11], Шарко В.В. [12].

Не дивлячись на вагомий внесок вчених у дослідження окресленої проблеми на сьогоднішній день недостатньо дослідженим залишається інструментарій формування конкурентної стратегії, який дозволяє розвинути конкурентні переваги підприємства, а також не виділено основні засади розвитку конкурентної стратегії підприємства.

#### МЕТА РОБОТИ

Мета статті полягає в аналізі підходів вчених до трактування сутності поняття конкурентна стратегія, дослідженні етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, визначенні факторів, що впливають на розробку і реалізацію конкурентної стратегії підприємства, дослідженні показників конкурентоспроможності промислового підприємства.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці, ресурси Internet, річна бухгалтерська й опе-

ративна звітність підприємств. У процесі дослідження для досягнення визначеної мети використано системно-структурний аналіз, метод порівнянь та узагальнень, статистичний метод обробки даних.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Конкурентна стратегія є способом отримання стійких конкурентних переваг в кожному напрямку діяльності підприємства, а також задоволення існуючих потреб покупців в інноваційних товарах. Розробка конкурентної стратегії полягає у формулюванні того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути цілі, які засоби і дії знадобляться для досягнення цих цілей. Використання конкурентної стратегії на промислових підприємствах дозволить створити умови щодо запобігання виникнення кризових ситуацій, своєчасного реагування на дію чинників ринкового середовища, покращення результатів діяльності.

На сьогоднішній день у літературі міститься чимало трактувань поняття "конкурентна стратегія" (табл. 1).

Проаналізувавши визначення наведені в табл. 1 можемо відзначити, що конкурентна стратегія – це система взаємопов'язаних дій, процесів направлених на формування конкурентних переваг, зростання рівня конкурентоспроможності, механізм покращення результатів діяльності, утримання вигідної конкурентної позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковому періоді з метою подолання негативної дії загроз ринкового середовища.

Дослідивши існуючі підходи вчених до трактування дефініції «конкурентна стратегія» виникає потреба у дослідженні особливостей її розробки. Тому було проведено аналіз робіт науковців з метою дослідження особливостей розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства (табл. 2).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» [складено автором на основі [1; 2; 3; 4]]

Автор	Визначення
А. Курно	« ... боротьба двох або більш підприємств, коли кожне припускає, що обсяг виробництва його конкурентів буде залишатися незмінним».
М. Портер	« ... комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей, при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі».
В. Ансофф	«... інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей підприємства».
Р. Мінцберг	« ... основний фактор, який необхідно враховувати підприємствам для того, щоб домогтися успіху на ринку».
А. Томпсона	« ... являє собою набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності».
Б. Хендерсон	«... дії в даний момент, підкріплювані послідовністю інших необхідних дій, до тих пір, поки стійку конкурентну перевагу не буде досягнуто».
Б. Карлоффа	«... стратегія господарської одиниці, що має закінчений діловий цикл і самостійний вихід на ринок, спрямована на придбання та збереження конкурентних переваг».
П. Смоленук	« ... довгостроковий, якісний напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства».
О. Нефедова	« ... генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети».
М. Книш	« ... сукупність головних цілей підприємства і основних способів досягнення даних цілей».

## Традиційні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

[складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10]]

Автор	Характеристика підходу
Бельтюков Є.А.	1. Диференціація для всіх підприємств. 2. Лідерство у витратах для будь-якого підприємства. 3. Фокусування.
Дубінін В.В.	Постійна оцінка ефективності і коригування стратегії (тобто у коротко- і довгостроковій перспективі).
Лужинська К.А.	Задоволення всього комплексу потреб. Самовизначення та самоактуалізація.
Смуглякова В.С.	Якості працівників, які максимально розвивають підприємницькі здібності керівника.
Ротанов Г.М.	Стратегії управління продуктом, рекламою, ціною та збутом.
Божидай І.І.	1. Диференціація для галузей, які постійно оновлюють свій продукт. 2. Економія на витратах в галузях, що випускають економічний продукт. 3. Висока якість галузей, які випускають якісні товари.
Цимбаліс О.В.	Концепція розвитку економічної конкурентної стратегії підприємства.
Лепейко Т.І.	Розвиток здібностей персоналу для вирішення проблем підприємства.
Гринишин Г.М.	Методика побудови стратегії оптимальної ціни.

Бельтюков Є.А. вважає, що правильно обрана стратегія є джерелом конкурентних переваг [2, с. 6-7]. Він дотримувався думки, що варіанти стратегій мають бути такі: лідерство щодо витрат з охопленням широкої сфери ринку; орієнтація на витрати під час роботи на вузькому сегменті ринку; диференціювання при охопленні широкої сфери ринку; орієнтація на диференціювання при дії на вузькому сегменті ринку. Перевагою наукового підходу автора є те, що він вказав на актуальні для будь-якого підприємства варіанти вибору конкурентної стратегії, які необхідно враховувати на етапі її розробки.

Наступний автор Дубінін В.В. досліджував процес прийняття ефективних стратегічних конкурентних рішень [3, с. 68]. Науковий внесок автора полягає у тому, що він вказав на необхідність постійної оцінки ефективності та коригування конкурентної стратегії підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі.

Лужинська К.А. характеризує стратегічне конкурентне управління з точки зору мотивації персоналу [4, с. 160]. До ефективних стратегічних конкурентних методів управління мотивацією персоналу відносить ті, які більше всього забезпечують задоволення всього комплексу потреб людей.

На думку Смуглякової В.С. ефективними під час формування стратегії підприємства є методи управління адаптацією персоналу, які максимально розвивають підприємницькі здібності керівників і професійний талант працівників [5, с. 15].

Ротанов Г.М. у своїх роботах рекомендує використовувати конкурентні стратегії на підприємстві. Він розробив концепцію маркетингу, згідно з якою всі фахівці виконують не тільки свої функції, а прагнуть до колективної взаємодії з метою надання маркетингової орієнтації всім членам компанії. Він виділив чотири види конкурентних стратегій, виходячи з частки ринку: 1) стратегію лідера ринку; 2) стратегію претендента на лідерство; 3) стратегію послідовника; 4) стратегію мешканця ніші [6, с. 318]. У свою чергу, Божидай І.І. рекомендує застосування трьох базових конкурентних стратегій підприємства (стратегії «економія на витратах», «висока якість», «диференціація») та уточнює, що конкурентна стратегія передба-

чає поєднання трьох рівноправних факторів [7, с. 21-22]. Він дотримувався думки, що основним фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства є клієнт.

Цимбаліс О.В. сформував і теоретично обґрунтував концепцію розвитку економічної конкурентної стратегії підприємств як цілісного динамічного утворення, яке включає сукупність складових із стратегічного менеджменту, маркетингу, екологічного управління, що є основою створення механізму ефективного управління сучасними підприємствами [8, с. 109-110].

Проте, положення автора необхідно доповнити стосовно розвитку конкурентної стратегії. Зміна стратегічного напрямку має бути обмежена і перебувати у рамках задоволення вищих потреб споживача та ці зміни стосуються рішень, які пов'язані з новою технікою і технологією, економічністю виробництва.

За результатами дослідження підходів авторів до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства було виокремлено основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства (табл. 3).

На першому етапі відбувається вибір стратегії, уточнення мети підприємства щодо конкурентної позиції. Даний етап пов'язаний з оцінкою отриманих альтернатив. Підприємству необхідно остаточно визначитися, яких результатів йому необхідно досягти на ринку, виходячи із знання свого потенціалу і можливих ризиків. На другому етапі проводиться аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Даний етап також включає SWOT-аналіз на основі якого формуються конкурентні переваги. На третьому етапі відбувається збір всієї необхідної інформації про ринок, на якому працює підприємство. На четвертому етапі впроваджується увесь комплекс заходів, що спрямовані на налагодження результатів діяльності підприємства. П'ятий етап включає роботу над утриманням позиції на ринку та спрямований на отримання своєчасної інформації щодо реалізації конкурентної стратегії, її ефективності.

На розробку та реалізацію конкурентної стратегії підприємства впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які доцільно дослідити (табл. 4).

## Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

[складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10]]

Етапи	Оцінка
Вибір стратегії, уточнення мети підприємства щодо конкурентної позиції	– формування стратегії (бізнес-ідеї), використання творчого та інтелектуального рівня трудового потенціалу підприємства; – формулювання бізнес ідеї з чітким уявленням про те, що робити і для кого робити. Визначення ринкового сектора.
Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінка можливих конкурентних стратегій	– відповідь на питання як робити, формування потужної команди виконавців; – вихід з малим випуском продукції на вибраний сектор. Перевірка правильності вибору виду діяльності.
Збір та аналіз інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище	Формування управлінської структури та потужної компанії. Збільшення обсягу реалізації.
Планування і реалізація змін, спрямованих на досягнення конкурентної позиції	– стабілізація обсягів виробництва; – розгляд можливостей підвищення конкурентоспроможності; – розгляд нових бізнес-ідей; – максимальне використання потужності компанії; – збільшення частки ринку; – максимізація прибутку.
Управління результатами і робота над утриманням позиції	– утримання позицій на ринку; – підвищення рівня ефективності діяльності підприємства шляхом використання ресурсозберігаючих технологій; – організація реалізації нової більш досконалої бізнес-ідеї.

## Фактори впливу на розробку і реалізацію конкурентної стратегії підприємства [складено автором]

Фактор	Вплив на розробку і реалізацію конкурентної стратегії підприємства
Соціально-економічна ситуація у країні	Об'єктивні фактори, що відображають стадію і фазу економічного циклу країни. Вони формують змістовні та структурні пріоритети завоювання конкурентних переваг в умовах нестійких економічних процесів.
Інформатизація суспільства	Даний фактор обумовлює необхідність урахування у процесі інформатизації суспільства завоювання переваг споживача.
Роль підприємства в економічному і соціальному житті суспільства	Ця роль полягає в тому, що підприємство за допомогою товарів сприяє задоволенню потреб споживачів, забезпечує трудову зайнятість населення і сприяє самореалізації працівників.
Зміна пріоритетів і задоволення потреб споживачів	При розробці та реалізації конкурентної стратегії підприємства необхідно враховувати як змінилися смаки і уподобання споживачів товарів.
Глобалізація суспільства	Розробка ефективної конкурентної стратегії можливе тільки із врахуванням світового досвіду завоювання переваг на ринку товарів.
Особливості виробництва продукції і послуг підприємства	Виробництво продукції та послуг має відповідати стратегічним рішенням щодо товару, ціни, реклами і збуту, прийнятим в ході маркетингових досліджень ринку.
Рівень конкурентних здібностей продукції та послуг підприємства	Впливає на величину прибутку, на здатність підприємства задовольнити потреби споживача.
Зміни у мотиваційній структурі персоналу підприємства	Впливає на ефективність реалізації персоналом конкурентної стратегії підприємства та необхідно використовувати як економічні, так і неекономічні методи мотивації працівників.
Загальна інвестиційна активність підприємств	Визначає здатність підприємства до випуску конкурентоспроможного товару за рахунок нової техніки і технологій.
Поточний фінансовий стан підприємств	Впливає на вибір джерел фінансового забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Врахування визначених факторів при розробці та реалізації конкурентної стратегії підприємства дозволить зменшити їх негативний вплив на підприємство, уникнути ситуації банкрутства, підвищити конкурентоспроможність та сформувати конкурентні переваги, а також підвищити ефективність стратегії.

Таким чином, виходячи з результатів проведеного аналізу можна визначити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства та її основні етапи: етап розробки стратегії управління; етап комп-

лексного аналізу підприємства; етап вибору оптимальної конкурентної стратегії; етап оцінки реалізації конкурентної стратегії підприємства; контроль за реалізацією конкурентної стратегії.

На першому етапі передбачається розробка комплексу стратегічного розвитку підприємства, який є найбільш ефективним у процесі формування конкурентної стратегії. Для підприємства розробка даної концепції полягає у визначенні його місії та встановленні цілей підприємства. Формулювання та встанов-

лення цілей підприємства є одним з найважливіших завдань даного етапу, що слугує основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору типу конкурентної стратегії. Відмітимо, що при визначенні цілей підприємства слід враховувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення основної мети функціонування підприємства, задоволення потреб споживачів у високоякісних товарах і послугах.

Після того, як визначені місія і цілі, настає другий етап розробки конкурентної стратегії підприємства – етап комплексного аналізу підприємства. При дослідженні внутрішнього середовища підприємства визначаються сильні сторони, оцінюється ступінь їхньої здатності перетворитися у конкурентні переваги. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволить виявити певні ризики у його подальшій діяльності, загрози, можливості та передумови забезпечення розвитку у довгостроковій перспек-

тиві. На третьому етапі здійснюється вибір ефективної конкурентної стратегії. На цьому етапі приймається рішення щодо того, якими принципами буде керуватися підприємство задля досягнення цілей. На четвертому здійснюється оцінка реалізації обраної стратегії. На основі результатів аналізу показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства визначають необхідність у її коригуванні. У процесі коригування конкурентної стратегії переглядається і редагується кожен з етапів формування стратегії з метою виявлення невідповідності довгострокових цілей підприємства поточному стану зовнішнього середовища функціонування. На останньому етапі формування конкурентної стратегії підприємства здійснюється контроль за її реалізацією, який забезпечує досягнення цілей, основних завдань.

Проведемо аналіз показників конкурентоспроможності промислового підприємства АТ «Мотор Січ» з метою визначення його конкурентної стратегії (табл. 5).

Таблиця 5

#### Аналіз показників конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» за 2013-15 рр.

[розраховано автором на основі [13]]

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	21	21,76	23,67
Коефіцієнт автономії	1,43	1,54	1,46
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,2	1,5	1,9
Рентабельність продаж	0,89	0,8	0,75
Фондовіддача	0,7	0,65	0,69
Рентабельність продукції	0,03	0,029	0,029
Коефіцієнт платоспроможності	0,19	0,24	0,25
Показник витрат на одиницю продукції	0,05	0,046	0,042
Показник продуктивності праці	0,99	0,77	0,73

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства свідчить про: коефіцієнт абсолютної ліквідності більше за нормативне значення 0,5, що є позитивною тенденцією; коефіцієнт автономії не виходить за граничне значення 0,5; коефіцієнт оборотності обігових коштів має позитивну тенденцію до збільшення; коефіцієнт рентабельності продаж більше за нормативне значення 0, що є позитивною тенденцією. Результати аналізу дозволяють відзначити, що значення показників конкурентоспроможності підприємства не порушують граничних значень, що позитивно характеризує конкурентний стан підприємства. Отже, конкурентна стратегія даного підприємства є ефективною.

У ході розробки конкурентної стратегії промислового підприємства необхідно враховувати той факт, що прийнята конкурентна стратегія підприємства не є остаточною і незмінною. Зміни внутрішніх і зовнішніх факторів можуть призвести до необхідності перегляду окремих елементів та етапів стратегії. Тому перед керівниками підприємства постають завдання, пов'язані з необхідністю розробки дієвого механізму контролю, що дозволяє не лише проводити аудит його діяльності, а й своєчасно вносити корективи в конкурентну стратегію і тактику поведінки на ринку.

Для того щоб вибрана конкурентна стратегія промислового підприємства не втратила своїх властивостей і актуальності на ринку, потрібно постійно формувати і розробляти нові засади, підходи до удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Звідси

можна сформулювати основні засади розвитку конкурентної стратегії промислового підприємства:

- прагнення керівництва підприємства до поліпшення, нововведення і змін у всіх аспектах господарської діяльності підприємства;
- застосування системного підходу до формування конкурентних переваг, що охоплює весь механізм діяльності підприємства;
- створення нового продукту і вибір споживчих сегментів;
- вигідне географічне розташування підприємства;
- лідерство у зниженні витрат;
- лідерство певної групи споживачів, певної продукції або на певному ринку;
- залучення підтримки з боку органів державної влади.

Отже, ефективність формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства впливає на досягнення поставлених цілей, перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги, розвиток підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища.

#### ВИСНОВКИ

В умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції важливе місце в управлінні підприємством займає формування та реалізація конкурентної стратегії. Проаналізований механізм формування конкурентної стратегії, основними елементами

якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження визначених етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, врахування виокремлених факторів впливу та дотримання засад розвитку конкурентної стратегії промислового підприємства дозволить зайняти й утримувати у довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, налагодити розвиток в умовах змінності ринкового середовища.

Перспективним напрямом дослідження, для забезпечення ефективної діяльності підприємств у майбутньому мають бути розробки методологічних і методичних основ формування та реалізація стратегій розвитку підприємств, а саме: виробничих, маркетингових, інноваційних, інвестиційних, цінових, кадрових.

### Список використаних джерел

1. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Практичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Т. 2, № 4. С. 122-125.
2. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. Вип. 2(12). С. 6-13.
3. Дубинін В.В. Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 9. С. 65-75.
4. Лужинська К.А. Конкурентна стратегія: сутність і основні характеристики. Управління розвитком. 2013. № 20(160). С. 158-161.
5. Смуглякова В.С. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «стратегія підприємства». Управління розвитком. 2013. № 12 (152). С. 14-16.
6. Ротанов Г.М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. № 1(63). С. 316-319.
7. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траектория науки: електронний научний журнал. 2016. Т. 2, № 1. С. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4) (дата звернення: 05.07.2018).
8. Цимбаліс О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. Управління розвитком. 2013. № 13(153). С. 108-110.
9. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2(41). С. 64-69.
10. Гринишин Г., Балаш Л., Лисюк О. Конкурентна стратегія підвищення зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Аграрна економіка. 2015. Т. 8, № 3-4. С. 37-43.
11. Колісниченко С.В. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання. Управління розвитком. 2014. № 1(164). С. 23-25.
12. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 2(4), Ч. 2. С. 120-126.
13. Офіційний сайт державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.07.2018).

### References

1. Kvasnytska R.S., Ardashkina N.S. Practical aspects of development of a competitive strategy of the enterprise in modern economic conditions. Herald of Khmelnytskyi national university. Series: Economic Sciences. 2014. Vol. 2, № 4. pp. 122-125 (in Ukrainian).
2. Beltukov Y.A., Nekrasova L.A. Competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of assessment of the level of competitiveness. Economics: time realities. 2014. Issue 2 (12). pp. 6-13 (in Ukrainian).
3. Dubinin V.V. Competitive strategy in the management of business processes of the enterprise. Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics. 2015. Issue 9. pp. 65-75 (in Ukrainian).
4. Luzhynska K.A. Competitive strategy: essence and main characteristics. Development management. 2013, № 20 (160). pp. 158-161 (in Ukrainian).
5. Smuhliakova V.S. Theoretical approaches to the definition of economic category «enterprise strategy». Development management. 2013. № 12 (152). pp. 14-16 (in Ukrainian).
6. Rotanov H.M. The strategy of managing the competitiveness of an industrial enterprise. Herald of Zhytomyr State Technological University. Series: Economics. 2013. № 1 (63). pp. 316-319 (in Ukrainian).
7. Bozhydai I.I. Definition of the concept of «competitive strategy» and its place in the managerial hierarchy of strategies. Traektoriya nauki: electronic scientific journal. 2016. Vol. 2, № 1. pp. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4) (application date: 05.07.2018) (in Kosice).
8. Tsybalyis O.V. Formation of competitive strategy of the enterprise. Development management. 2013. № 13 (153). pp. 108-110 (in Ukrainian).
9. Lepeiko T.I., Kipa D.V. The mechanism of forming a competitive strategy of the enterprise. Academic Review. 2014. № 2 (41). pp. 64-69 (in Ukrainian).
10. Hrynyshyn H., Balash L., Lysiuk O. Competitive strategy of increase of foreign economic activity of enterprises of agroindustrial complex. Agrarian economy. 2015, Vol. 8, № 3-4. pp. 37-43 (in Ukrainian).
11. Kolisnychenko S.V. Competitiveness of the enterprise and methods of its evaluation. Development management. 2014. № 1 (164). pp. 23-25 (in Ukrainian).
12. Sharko V.V. Competitiveness of the enterprise: methods of evaluation, strategy of improvement. Scientific herald of Mukachevo State University. Series «Economics». 2015. Issue 2(4), part. 2. pp. 120-126 (in Ukrainian).
13. Official site of the state agency «Stock market infrastructure development agency of Ukraine». URL: <https://smida.gov.ua/> (application date: 05.07.2018) (in Ukrainian).