

УДК 339.13.017

К. А. Андрющенко,
 д. е. н., професор кафедри економіки підприємств,
 ДВНЗ "Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана"

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВОМ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ЧАСТКИ РИНКУ

К. Andriushchenko,
 Professor of the Enterprise Economic Department
 of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (KNEU)

FORMATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES ENTERPRISE TO INCREASE MARKET SHARE

Одним із способів зміцнити конкурентоспроможність підприємства, збільшити ринкову частку, є розробка конкурентної стратегії, адекватної зовнішнім умовам і внутрішнім можливостям ведення бізнесу. Основна увага при цьому приділяється вирішенню проблем раціоналізації виробничих процесів, оптимальної формалізації управління, розвитку довгострокових взаємовигідних відносин з постачальниками сировини і матеріалів, реалізації принципів нетерпимості до порушень і винагороди за ефективну роботу, надання стандартного набору продуктів і послуг за першою вимогою споживачів. Завдання конкурентних стратегій полягає в тому, щоб не тільки встановити конкурентну перевагу організації по продуктах і ринках, але і зберегти конкурентну перевагу. Конкурентні стратегії тісно пов'язані з ефективним використанням наявних і потенційних ресурсів і передбачають задоволення споживачів за рахунок завоювання лідируючих ринкових позицій. Проведено систематизація положень існуючих досліджень з приводу змісту типових конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що ідея про необхідність стратегічного управління ними не нова, але вимагає постійного пошуку нових підходів та інструментів вирішення в залежності від стану і динаміки ринкового середовища, виробничого і ресурсного потенціалу підприємств.

One way to strengthen competitiveness, increase market share, is to develop a competitive strategy, adequate external conditions and opportunities of doing business. The main attention is paid to solving the problems of rationalization of production processes, formalization optimal management of long-term mutually beneficial relationships with suppliers of raw materials, implementation of the principles of zero tolerance for violations and compensation for efficient operation, providing a standard set of products and services for their first demand of consumers. Task competitive strategies is not only to establish the competitive advantage of by products and markets, but also to maintain a competitive advantage. Competitive strategies are closely related to the effective use of existing and potential resources and provide customer satisfaction by winning the leading market position. A systematization of the provisions of the existing research on the content of typical competitive advantage leads to the conclusion that the idea of the need for strategic management is not new, but requires a constant search for new approaches and tools solution depending on the state and dynamics of the market environment, production and resource potential of the enterprises.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегія, ринок, тактичні прийоми, матриця можливостей по товарах і ринках, стратегічні альтернативи

Keywords: competitiveness, strategy, market tactics, the matrix of opportunities for goods and markets, strategic alternatives

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На теперішній час для забезпечення конкурентоспроможності підприємства недостатньо мати конку-

рентоспроможну продукцію і розвинені виробничі технології. Сучасний ринок відрізняється високим рівнем насиченості різними видами продукції, а також продуктами-аналогами. Як наслідок, ринкове середовище вимагає від підприємств ще більш швидкого реагування на мінливі умови в сфері підвищення якості продукції

та послуг, вдосконалення систем управління, розвитку конкурентних переваг. Одним із способів вирішення цього кола завдань, що дозволяє зміцнити конкурентоспроможність підприємства, збільшити ринкову частку, є розробка конкурентної стратегії, адекватної зовнішнім умовам і внутрішнім можливостям ведення бізнесу.

Конкурентні стратегії підприємства відображають її підхід до ведення бізнесу і дії, здійснювані з метою залучення споживачів продукції і послуг, успішних конкурентних дій, зміцнення ринкового положення, розвитку конкурентних переваг. При цьому важливо забезпечити добросовісну конкуренцію, дотримуватися етики бізнесу, формувати постійну клієнтуру, підвищувати прихильність і лояльність споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Вагомий внесок у дослідження цих питань зробили такі відомі зарубіжні вчені, як: І. Ансоффа, Ж. Бовера, В.Р. Гута, К. Ендрюса, К.Р. Крістенсена, Е.П. Лернеда, А.Д. Чендлера. Ідеї вітчизняних вчених покладені в основу сучасного бачення формування конкурентних стратегій підприємств, а саме Т.В. Головка, М.І. Ковальчука, І.М. Парасій-Вергуненко, С.В. Сагової, К.І. Редченка, І.Д. Фаріона. Втім, у роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників теоретичні й методичні аспекти формування конкурентних стратегій розкриті ще не повна.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду та узагальнення практичних рекомендацій формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку завдяки типології конкурентних переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Залежно від ринкової ситуації в конкретний момент часу конкурентна стратегія може бути активною, наступальною або захисною, оборонною. Крім власне стратегічних заходів, вона включає і тактичні дії, що вживаються в разі необхідності швидкої реакції або дій у відповідь на дії конкурентів. У порівнянні із загальною корпоративною стратегією конкурентна стратегія менш масштабна, але більш конкретна. Ділова корпоративна стратегія визначає загальний напрямок стратегічних дій і заходів, які розподіляються по функціональних стратегій в залежності від їх змісту, планів керівництва, а також підходів виконавців до їх реалізації. Конкурентна стратегія відображає плани топ-менеджменту підприємства керівництва щодо прийомів конкурентної боротьби і залученню нових покупців.

Зазначені завдання вирішуються різними способами, які в даний час активно застосовуються для підвищення довіри споживачів до торгових марок, залучення нових клієнтів за рахунок формування додаткової

цінності пропонованих продуктів і послуг з урахуванням купівельних переваг на різних сегментах. Різні поєднання стратегічних і тактичних способів і прийомів формування та розвитку конкурентних переваг складають основу різних варіантів конкурентних стратегій. У цьому сенсі можна стверджувати, що існує стільки видів конкурентних стратегій, скільки існує конкурентів. Саме тому керівництву підприємства важливо не помилитися з вибором стратегії, здатної максимально ефективно використовувати його сильні сторони і можливості і мінімізувати слабкі сторони і загрози. З цією метою розглянемо основні види конкурентних стратегій, які використовуються сучасними підприємствами.

До числа класичних моделей, які застосовуються для розробки стратегії, відноситься матриця можливостей по товарах і ринках, вперше запропонована І. Ансоффом і має назву "Вектор зростання" [1, с. 125]. Відповідно з цим аналітичним інструментом можливий вибір однієї з чотирьох стратегічних альтернатив збереження або збільшення частки ринку і, отже, утримання або посилення конкурентних переваг виробника:

- 1) стратегія проникнення на ринок;
- 2) стратегія розробки нових товарів;
- 3) стратегія розвитку ринку;
- 4) стратегія диверсифікації.

Стратегія проникнення на ринок спрямована на існуючі продукти і ринки. Як синонім цієї стратегії іноді використовується назва "економія витрат" або "покращуй то, що вже робиш". Вона ефективна, якщо ринок зростає або ще не насичений. Розширення збуту досягається в результаті підвищення інтенсивності просування продукції, призначення конкурентоспроможної ціни і ін. Це дозволяє збільшити збут, залучити тих покупців, які раніше не користувалися цією продукцією, а також клієнтів конкурентів, і збільшити попит з боку раніше залучених споживачів.

Стратегія розробки нових товарів орієнтована на нові продукти для сформованих і давно освоєних ринків. Застосовується, коли підприємство має ряд успішних видів продукції, що користуються популярністю у покупців. Передбачає розробку нових чи внесення змін існуючих продуктів для освоєних сегментів, здійснення інновацій з відносною новизною щодо раніше освоєної продукції і її продажів.

Стратегія розвитку ринку передбачає вихід на нові ринки з раніше освоєної продукцією. Метою виробника є збільшення обсягів реалізації існуючої продукції і послуг, в тому числі за рахунок надання споживачам нових можливостей їх використання. Воно може виходити на нові сегменти ринку, на яких існує не задоволений попит; використовувати нові способи і інструменти просування і збуту продукції.

Стратегія диверсифікації застосовується в умовах, коли необхідно знизити високий ступінь залежності виробника від певного виду або асортиментної групи продукції, в тому числі в разі необхідності догляду за безперспективного ринкового сегменту. В якості альтернативної мети вона передбачає розробку нових видів продукції і послуг, вихід на нові ринки, а тому більш ризикована порівняно з іншими варіантами.

Ще один затребуваний метод вибору конкурентної стратегії — метод стратегічного вибору, розроблений М. Портером на основі концепції суперництва. Ним запропонована сукупність типових стратегій, кожна з яких заснована на конкурентній перевазі, і отримати його виробник може в результаті вибору своєї власної стратегії. Для цього необхідно прийняти рішення про те, яку саме конкурентну перевагу він хотів би досягти.

Відповідно до цієї моделі першою складовою стратегічного вибору є тип конкурентної переваги, яка може бути досягнута за рахунок більш низьких витрат (перевага низького рангу або низького порядку), або за рахунок диференціації товару (перевага високого рангу або високого порядку).

Другий елемент стратегічного вибору — визначення області конкуренції, яка цікавить виробника. Значимість цього елемента визначається чіткою галузевою сегментацією, що виражається в наявності певних видів продуктів, різних каналів руху товару і різних уподобань покупців на різних сегментах. Стратегічний вибір передбачає прийняття рішення про можливість успішної конкуренції на всьому ринку і конкурувати з "широким фронтом", або на окремому його сегменті і використовувати концентровану стратегію.

Варіанти поєднання виду конкурентної переваги і сфери, в якій воно досягається, представлені М. Портером у формі декількох варіантів типових конкурентних стратегій, кожна з яких заснована на конкурентному домінуванні.

Згідно з концепцією типових стратегій М. Портера виділяють стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування.

Лідерство по витратах досягається за рахунок більш низьких повних витрат виробництва в порівнянні з витратами конкурентів. Успішні лідери за витратами можуть визначити і використовувати на практиці інструменти та методи їх скорочення досить точно.

Якщо чутливість покупців до ціни досить висока, зниження виробничих витрат дозволяє отримати значну конкурентну перевагу. Мета полягає в тому, щоб сформувані досить стійку конкурентну перевагу по витратах, щоб згодом використовувати як активний засіб боротьби для витіснення конкурентів з ринку, або для отримання додаткового прибутку від реалізації продукції, ціна на яку встановлена з урахуванням нижчих витрат виробництва.

Стратегія диференціації ефективна в тих ситуаціях, коли запити споживачів стають все більш різноманітними і їм вже не відповідають стандартні існуючі товари. Щоб стати єдиним виробником і пропонувати покупцям додаткові властивості товару, важливо підтримувати цю перевагу. Воно з'являється тоді, коли досить велика кількість покупців зацікавиться запропонованими диференційованими можливостями товару.

Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації орієнтовані на вузький сегмент ринку. Мета стратегії — краще обслуговувати покупців на цільовому сегменті. При цьому можна досягти переваги при більш низьких порівняно з конкурентами витратах у заданій ринковій ніші, або запропонувати споживачам щось відмінне від пропозицій конкурентів.

Ще одним широко відомим підходом до ідентифікації конкурентних стратегій отримав підхід, запропонований Ф. Котлером. Він заснований на визначенні частки ринку, що належить виробнику [3; 4]:

- 1) стратегія лідера;
- 2) стратегія "кидає виклик";
- 3) стратегія "наступного за лідером";
- 4) стратегія фахівця.

У разі стратегії лідера лідерське ринкове становище одного з виробників визнається підприємствами-конкурентами. Набір стратегічних альтернатив лідера може включати:

— стратегію розширення первинного попиту, спрямовану на виявлення нових споживачів, розширення сфери його застосування товару, зростання числа разового використання продукту і рекомендавану для використання на перших стадіях його життєвого циклу;

— оборонну, пасивну стратегію, призначену для захисту своєї частки ринку від дій з боку найбільш активних конкурентів;

— наступальну, активну стратегію, що включає заходи, спрямовані на зростання прибутковості бізнесу в результаті системного використання ефекту досвіду в області зниження виробничих витрат;

— стратегію демаркетинга, яка передбачає скорочення власної ринкової частки, щоб уникнути можливих звинувачень у монополізмі.

Стратегія "кидає виклик" застосовується підприємствами, які не досягли лідерської позиції, але які прагнуть зайняти її за рахунок активних дій проти існуючого лідера. У цьому полягає основна мета цієї стратегії. Для її досягнення важливо правильно визначити місце і час атаки на чинного лідера ринку і адекватно оцінити його можливу реакцію і захисні прийоми.

Стратегія "наступного за лідером" використовує варіант ринкової поведінки, адаптованої до дій конкурентів. Ця стратегія частіше вибирається підприємствами малого бізнесу. Її найбільш поширеними стратегічними альтернативами прийнято вважати творчу сегментацію ринку. У цьому випадку підприємству доцільно зосередитися на окремих сегментах ринку, де можливо найбільш повно проявити свої потенційні можливості і гнучкість у разі зіткнення з інтересами конкурентів.

Стратегія фахівця властива підприємствам, зацікавленим в успіху на одному або дуже обмеженому числі ринкових сегментів. Успіх досягається за рахунок високої якості продуктів і послуг. Ця стратегія відповідає стратегії фокусування в класифікації М. Портера. При цьому, з одного боку, "спеціаліст" у певному сенсі є лідером в окремій ніші ринку, але, з іншого боку, по відношенню до всього ринку повинен використовувати стратегію слідування за лідером.

Існує ще одна досить цікава класифікація конкурентних стратегій для комерційних фірм по типу інноваційного конкурентної поведінки, заснована на принципах біологічного підходу, розроблена Л. Раменским і Х. Фрізевінкелем [2]. Основні типи конкурентних стратегій в цій класифікації згруповані таким чином.

Віолентна стратегія — це стратегія великих підприємств, що складається в зниженні витрат виробництва, що досягається за рахунок організації масового випуску продукції та досягнення економії за рахунок ефектів масштабу. Залежно від темпів розвитку і рівня диференціації використовуються наступні асоціації в біологічному підході: "гордий лев", "могутній слон", "неповороткий бегемот".

Патієнтная стратегія — це нішева стратегія, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованих продуктів високої якості. За рахунок особливих дій на вузькому сегменті ринку підприємств порівнюються з хитрими лисицями.

Експлерентная стратегія орієнтована на радикальні, проривні нововведення, коли підприємства виграють у конкурентній боротьбі за рахунок переваг високого порядку і асоціюються з першими ластівками.

Коммутантная стратегія передбачає гнучке і максимально повне задоволення локальних потреб. За здатність проникнути на будь-який залишковий сегмент з частково незадоволеним попитом використовується асоціація з сірими мишами.

В якості самостійного і, на наш погляд, вельми раціонального підходу до класифікації конкурентних стратегій, можна розглядати підхід, запропонований М. Трейсі і Ф. Виссема [5, с. 75]. Вони визначили три "ціннісні дисципліни", які можна розглядати як способи доставки тієї чи іншої цінності споживачеві. До них відноситься виробниче досконалість, лідерство по продукту і близькість до споживачеві. Якщо виробник хоче зайняти лідерську позицію на ринку за рахунок довгострокових конкурентних переваг, він може зробити вибір на користь однієї з них і за рахунок цього прагнути до досягнення своїх цілей.

В якості практичного прикладу підприємства, що активно розвивають і використовують стратегію виробничого досконалість, можна виділити AT & T, McDonalds. Їх споживачі отримують особливе поєднання якості, цін і легкості покупки, яке поки не можуть запропонувати конкуренти. Вони не пропонують нові види продукції або послуги, не використовують спеціальних форм роботи з споживачами, проте гарантовано призначають досить низькі ціни і надають якісне обслуговування, що називається, на першу вимогу клієнта.

Основна увага при цьому приділяється вирішенню проблем раціоналізації виробничих процесів, оптимальної формалізації управління, розвитку довгострокових взаємовигідних відносин з постачальниками сировини і матеріалів, реалізації принципів нетерпимості до порушень і винагороди за ефективну роботу, надання стандартного набору продуктів і послуг за їх першою вимогою споживачів.

Прикладами підприємств з такою ціннісною дисципліною як лідерство по продукту можна вважати Microsoft, Apple. Їх пріоритетом є пропозиція високоякісних продуктів і послуг, їх постійне оновлення за рахунок додавання нових споживчих властивостей. Менеджмент підприємства цієї групи приділяє особливу увагу розвитку інноваційної актив-

ності персоналу і збільшення числа винаходів, розвитку товарних ринків, підвищення ефективності процесів організації та управління виробництвом, раціоналізації моделей і методів прийняття рішень, впровадження нових форм комерціалізації розробок.

Якщо при виробничому досконалим фактором успіху є раціональне поєднання особливих знань, ефективних технологічних процесів та менеджменту, то щодо лідерства за продуктом можна відзначити нові можливості по модернізації існуючих продуктів і створенням нових.

Стратегію близькості до споживача широко використовують підприємства IBM, Canon. Їх конкурентні переваги посилюються саме за рахунок близькості до споживача. Вони орієнтовані не на задоволення масових потреб, а на потреби конкретних покупців з особливими інтересами. Їх мета полягає в максимальному врахуванні запитів клієнтів, індивідуалізації підходів до роботи з ними і пропозицією товарів за прийнятними цінами. Основна увага приділяється розвитку довгострокових партнерських відносин зі споживачами, адаптації пропонувананих продуктів і послуг до їх потреб, делегування додаткових функцій фахівцям, що працюють з покупцями безпосередньо. Фактором успіху є поєднання високої кваліфікації працівників, використання сучасних методів продажів в розвиненому збутової мережі.

Також деякі фахівці пропонують виділяти стратегію першопрохідника, коли фірма сама перша пропонує ринку новий продукт або послугу [3]. Конкурентна перевага в цієї стратегії формується на використанні нововведень: продуктових, технологічних, організаційних процесів і т.д. Але ця стратегія пов'язана з великим комерційним ризиком, "недосконалістю" новинки (її недоробленістю в повній відповідності з потребами покупців), неготовністю ринку сприйняти нововведення та ін.

Для фінансово-промислових груп, альянсів, консорціумів застосовна стратегія синергізму. Відповідно до даної стратегії учасники об'єднують конкурентні переваги від спільного використання можливостей двох і більше бізнес-одиниць, або господарських підрозділів [4].

На нашу думку, завдання конкурентних стратегій полягає в тому, щоб не тільки встановити конкурентну перевагу організації по продуктах і ринкам, але і зберегти конкурентну перевагу. Конкурентні стратегії тісно пов'язані з ефективним використанням наявних і потенційних ресурсів і передбачають задоволення споживачів за рахунок завоювання лідируючих ринкових позицій [2].

Залежно від стану зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу підприємства важливо з ряду типових конкурентних стратегій сформулювати свою оригінальну стратегію, яка дозволить розвинути і успішно використовувати реальні конкурентні переваги. Розглянемо їх детальніше.

Діяльність будь-якого підприємства є ефективною, якщо його продукція користується успіхом у покупців,

має стійкий попит і, як наслідок, є прибутковою. Для забезпечення стійкого попиту на продукцію підприємство має бути конкурентоспроможним. З цією метою розробляються і реалізуються підприємницькі та управлінські рішення, в тому числі стратегічного характеру, безпосередньо пов'язані з конкурентною стратегією виробника.

В умовах глобалізації соціально-економічних процесів, коли конкурентами на українському ринку є не тільки вітчизняні, але й провідні зарубіжні виробники, значення, наслідки і ефект стратегічних управлінських рішень багаторазово підвищуються. До вирішення завдань забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств необхідний комплексний стратегічний підхід, який передбачає прийняття відповідних рішень як з урахуванням поточних інтересів виробника, так і з урахуванням його стратегічних "наслідків".

Об'єктивне підвищення уваги до стратегічного розвитку українських підприємств в конкурентному середовищі закономірно посилює значимість розробки і реалізації ефективної конкурентної стратегії, механізмів стратегічного управління їх конкурентоспроможністю на основі формування і розвитку досяжних конкурентних переваг.

ВИСНОВОК

Як показують існуючі дослідження, до основних напрямків забезпечення конкурентних переваг підприємства можна віднести: необхідність раціональної концентрації ресурсів, які можуть знадобитися для випереджальних дій проти конкурентів, утримання ініціативи в конкуренції, нарощування ресурсних можливостей для виконання поставлених завдань, розробку гнучкої планової системи підприємства з включенням в неї параметрів, що дозволяють розвивати стратегічну взаємодію з партнерами.

Крім цього, перед підприємством стоїть завдання: конкурувати на всьому ринку або його окремому сегменті. Вибір часто обумовлений залежністю між часткою ринку і рентабельністю підприємства.

Підприємствам, які не мають необхідного потенціалу для захоплення лідерських позицій, доцільно зосередитися на вузькому сегменті і нарощувати наявні конкурентні переваги, в тому числі стратегічні.

Стратегічного успіху часто домагаються не тільки великі підприємства з великою часткою ринку, а й відносно невеликі вузькоспеціалізовані виробники. Для закріплення досягнутих результатів необхідно керуватися принципом сегментування ринку, звуження виробничої програми і збереження максимальної частки на мінімальному ринку.

Як показують існуючі дослідження, вплив кожного виду конкурентної переваги може бути розрахований в кількісному вираженні і проаналізований в динаміці. Але, як вважають багато дослідників, використовувати узагальнюючий інтегрований показник для їх оцінки поки не представляється можливим.

Проведена систематизація положень існуючих досліджень з приводу змісту типових конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що ідея про

необхідність стратегічного управління ними не нова, але вимагає постійного пошуку нових підходів та інструментів вирішення в залежності від стану і динаміки ринкового середовища, виробничого і ресурсного потенціалу підприємств. Тому вивчення видів і особливостей конкурентних переваг є важливою економічною задачею, рішення якої, в свою чергу, дозволить знайти рішення низки прикладних питань, пов'язаних з вибором конкурентної стратегії підприємств.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
2. Березовская Е.И. Функциональные стратегии в условиях антикризисного управления [Электронный ресурс] / Е.И. Березовская // Материалы II научно-практической конференции магистрантов "Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы" от 26 ноября 2010 г. — Режим доступа: http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm
3. Дикань В.Л. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / В.Л. Дикань. — Режим доступа: http://menedgmet/strategichne_upravlinnya_-_dikan_vl/funktsionalni_strategiyi_vzayemozvyazok.htm
4. Жилина Н.Н. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции / Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнов // Современные научные исследования и инновации. — Октябрь 2013. — № 10 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>
5. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации / А. Карпов // Управление компанией. — 2006. — № 2. — С. 71—84.

References:

1. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporative strategy], Piter, St.P.-burg, Russia.
 2. Berezovskaja, E.I. (2010), "Functional strategies in the conditions of anti-crisis management", *Materialy II nauchno-prakticheskoy konferencii magistrantov "Teoreticheskie i prikladnye issledovanija social'no-jekonomicheskoy sistemy"* [Proceedings of the II Scientific-Practical Conference of undergraduates "Theoretical and applied research on the socio-economic system"], 26 nov, available at: http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm (Accessed 20 Aug 2016).
 3. Dikan', V.L. (2016), "Strategic management", available at: http://menedgmet/strategichne_upravlinnya_-_dikan_vl/funktsionalni_strategiyi_vzayemozvyazok.htm (Accessed 20 Aug 2016).
 4. Zhilina, N.N. Barkalova, S.V. and Smirnov, A.V. (2013), "Strategy of enterprise: essence, role, functions", *Sovremennye nauchnye issledovanija i innovacii*, available at: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730> (Accessed 20 Aug 2016).
 5. Karpov, A. (2006), "Strategy: from development to realization", *Upravlenie kompaniej*, vol. 2, pp. 71—84.
- Стаття надійшла до редакції 03.09.2016 р.*